

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**ARVOA LUOVAT SIDOSRYHMÄSUHTEET
YHTEISKUNTAVASTUUN KONTEKSTISSA
CASE: LÄHITAPIOLA**

Vastuullinen liiketoiminta

Marraskuu 2014

Ohjaaja: Johanna Kujala

Anni Korhonen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, vastuullinen liiketoiminta
Tekijä:	KORHONEN, ANNI
Tutkielman nimi:	Arvoa luovat sidosryhmäsuhteet yhteiskuntavastuun kontekstissa – case LähiTapiola
Pro Gradu tutkielma:	81 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Marraskuu 2014
Avainsanat:	arvonluonti, sidosryhmäsuhteet, yhteiskuntavastuu

Tämän kvalitatiivisen pro gradu -tutkielman kohdeilmionä tarkastellaan liiketoiminnan arvonluontia ja sen analyysiyksikkönä ovat sidosryhmäsuhteet. Tutkimus sijoittuu yritysten yhteiskuntavastuun kontekstiin. Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä arvoa luovien sidosryhmäsuhteiden ulottuvuuksista ja samalla tuottaa tietoa yhteiskuntavastuuseen liittyvistä taustalla olevista prosesseista ja mekanismeista. Työn teoreettisen viitekehyksen muodostavat arvon luonnin teoria ja sidosryhmäteoria.

Tutkielman empiirinen osa sijoittuu kohdeorganisaatio LähiTapiolan liiketoimintaympäristöön. Tutkielman aineiston muodostaa kohdeorganisaation yhteiskuntavastuun teoista kerätty seurantataulukko. Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tämän viitekehyksen mukaisesti arvoa luovien sidosryhmäsuhteiden ominaisuudet ovat: (1) yhteinen historia ja jaetut tavoitteet, (2) tiedon jakaminen ja oppiminen, (3) sitoutuminen ja vuorovaikutus ja (4) luottamus.

Tutkielman analyysin pohjalta johtopäätöksinä esitetään viisi propositiota, jotka kuvaavat arvoa luovien sidosryhmäsuhteiden ulottuvuuksia yhteiskuntavastuun kontekstissa: (1) Formaali sopimus toimii perustana arvoa luovalle sidosryhmäsuhteelle. (2) Arvoa luovalle sidosryhmäsuhteelle on tyypillistä, että suhteen osapuolet määrittelevät selkeästi yhteistyön kohteen tai yhteisen toiminnan muodot. (3) Arvoa luovissa sidosryhmäsuhteissa oppiminen on vastavuoroista ja parhaimmillaan molempia osapuolia muuttavaa. (4) Toistettavat toimintamuodot saavat aikaan vaikuttavuutta. (5) Arvoa luovat sidosryhmäsuhteet ovat ainutlaatuisia ja auttavat erottautumaan kilpailijoista. Tutkielman keskeinen kontribuutio koostuu yrityksen ja sen sidosryhmien välisen suhteen empiirisestä kuvauksesta ja analyysista.

Sisällysluettelo

1. Johdanto	5
1.1 Aiheenvalinnan taustaa	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset asettelu.....	7
1.3 Tutkimuksen kulku ja tutkimusraportin sisältö	9
2. Teoreettinen viitekehys	12
2.1 Yritysten yhteiskuntavastuu	12
2.2 Arvonluonti	16
2.3 Sidosryhmäsuhteet	20
2.3.1 Johdatus sidosryhmäanalyysiin	20
2.3.2 Sidosryhmäsuhteiden analyysi	22
2.3.3 Sidosryhmäsuhteen tasot	24
2.3.4 Arvoa luovan sidosryhmäsuhteen ulottuvuudet	28
2.4 Teoreettinen viitekehys	31
3. Empiirisen tutkimuksen toteutustapa	33
3.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio	33
3.2 Toimintatutkimus tutkimusstrategiana	35
3.3 Empiirisen aineiston kuvaus.....	36
3.4 Aineiston analyysi	39
4. Arvoa luovat sidosryhmäsuhteet kohdeorganisaatiossa.....	42
4.1 Sidosryhmien tunnistaminen	42
4.2 Sidosryhmien luokittelu	50
4.3 Suhteiden analyysi.....	52
4.3.1 Järjestöt ja säätiöt: Suomen Punainen Risti	52
4.3.2 Oppilaitokset ja korkeakoulut: Helsingin yliopisto	59
4.3.3 Omistaja-asiakkaat: sammutintarkastukset.....	62
5. Lopuksi	66
5.1 Johtopäätökset	66
5.2 Ehdotuksia käytännön johtamistyölle	70
5.3 Tutkimuksen arviointi	72
5.4 Jatkotutkimusehdotuksia ja tutkimuksen rajoitukset.....	74
LÄHTEET.....	76
LIITTEET	82
Liite 1: Vastuullisuustekojen seurantataulukon täydentäjät ja yhteiskuntavastuun yhteyshenkilöt LähiTapiolassa	82

Liite 2: Kohdeorganisaation vastuullisuustekojen seurantataulukon sisältö.....	83
Liite 3: Analyysi Austin & Seitandin (2012) mallin mukaisesti	84

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimusprosessin kuvaus	10
Kuvio 2. Organisaation sidosryhmämalli	22
Kuvio 3. Sidosryhmäsuhteiden ominaisuudet vaateisiin vastaamisen näkökulmasta.....	23
Kuvio 4. Sidosryhmäsuhteen tasot	25
Kuvio 5. Yhteistyön jatkumon malli	26
Kuvio 6. Arvoa luovat sidosryhmäsuhteet	29
Kuvio 7. Tutkimusanalyysin eteneminen.....	40
Kuvio 8. LähiTapiolan yhteiskuntavastuun sidosryhmät	42
Kuvio 9. Arvoa luovat sidosryhmäsuhteet, muokattu	67

TAULUKOT

Taulukko 1. Arvoa luovien sidosryhmäsuhteiden analyysi	32
Taulukko 2. Tutkimuslähteiden erittely	37
Taulukko 3. Sidosryhmien tunnistaminen: järjestöt ja säätiöt	44
Taulukko 4. Sidosryhmien tunnistaminen: oppilaitokset ja korkeakoulut.....	46
Taulukko 5. Sidosryhmien tunnistaminen: omistaja-asiakkaat.....	47
Taulukko 6. Sidosryhmien tunnistaminen: viranomaiset	48
Taulukko 7. Sidosryhmien tunnistaminen: yritykset	48
Taulukko 8. Sidosryhmien tunnistaminen: henkilöstö	49

1. Johdanto

1.1 Aiheenvalinnan taustaa

Menestyvä yritys luo arvoa liiketoiminnassaan. Kysymys siitä, kuinka organisaatiot luovat arvoa on noussut keskeiseksi pohdinnan kohteeksi tutkittaessa yritysten välistä kilpailua ja niiden suoriutumista markkinoilla (Lepak, Smith & Taylor, 2007; Makadok and Coff, 2002). Yritykset eivät elä omassa erillisessä kuplassaan, vaan kiinteästi osana niitä ympäröivää yhteiskuntaa. Yritykset ovat päivittäin tekemisissä erilaisten sidosryhmien, kuten esimerkiksi asiakkaidensa, tuottajiensa ja omistajiensa kanssa. Liiketoiminnan voidaan nähdä muodostuvan juurikin tässä jatkuvassa vuorovaikutuksessa yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Freeman (1984) määrittelee sidosryhmäksi sellaisen yksilön tai ryhmän, joka voi toimillaan vaikuttaa yritykseen, tai johon yritys voi toimillaan vaikuttaa. Pitkän aikavälin menestyksekkäs liiketoiminta edellyttää sidosryhmien huomioimista (Harrison & Wicks, 2013; Freeman, Harrison & Wicks 2007; Näsi 1995.) Omistajia voidaan kiistatta pitää yhtenä yrityksen tärkeimmistä sidosryhmistä, mutta menestyksekkään liiketoiminnan kannalta on ratkaisevaa huomioida muita sidosryhmiä (Post, Preston & Sachs, 2002). Jotta voidaan ymmärtää liiketoimintaa, arvonluontia ja yrityksen pitkän aikavälin menestystä, on olennaista kiinnittää huomiota yrityksen ja sen sidosryhmien välisiin suhteisiin.

Yritykset ovat alkaneet entistä voimakkaammin tuntee yhteiskunnan heihin kohdistamat odotukset liiketoiminnan vastuullisuudesta ja heidän roolistaan yhteiskunnassa (Midtun, Gautesen & Gjolberg, 2006). Vastuullisen ja kestävä liiketoiminnan merkitys on laajalti tunnistettu yhteiskunnassa (Carroll, 1999; Maak & Pless, 2006) ja voidaan todeta, että pitkällä aikavälillä menestyvää liiketoimintaa tavoittelevien yritysten tulee kiinnittää huomiota muihinkin kuin toimintaympäristönsä taloudellisiin aspekteihin (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & de Colle, 2010). Muutokset yhteiskunnassa, sen järjestelmissä ja liiketoiminnan toimintaympäristössä vaikuttavat suoraan myös yrityksen toimintaan. Aktiivinen vuorovaikutus eri sidosryhmiin mahdollistaa muutosten havainnoinnin ja liiketoiminnan mukauttamisen niiden mukaisesti. On näin

ollen erityisen tärkeää, että yrityksiä ei johdettaisi vain omistajan etujen mukaisesti, vaan yleisimmin myös eri sidosryhmien etujen mukaisesti. Usein unohdetaan, että pitkällä aikavälillä menestyvä, vastuullista liiketoimintaa harjoittava yritys on myös omistajien edun mukaista (Harrison, Bosse & Phillips, 2010).

Ymmärryksessämme liiketoiminnan arvonluonnista on tapahtunut viime vuosina muutos: teollisesti tuotantoketjuajattelusta on siirrytty virtuaaliseen, osaamiseen keskittyvään, yritysten ja sidosryhmien välistä vuorovaikutusta painottavaan ja dynaamiseen arvonluontiin (Ramirez, 1999; Myllykangas, 2009). Aikamme globaalissa tietoyhteiskunnassa fyysiset tuotannontekijät kuten maa ja raaka-aineet ovat saaneet rinnalleen käsitteet kulttuurisesta ja sosiaalisesta pääomasta. Käsityksemme arvonluonnista on laajentunut ja kehittynyt. Monet näistä liiketoiminnan arvoa luovista elementeistä yrityksissä ovat vaikeasti määriteltävissä, mitattavissa ja havaittavissa. Myllykankaan (2009) mukaan tiedolla sekä verkostoissa luotavilla innovaatioilla (Wheeler, Colbert & Freeman, 2003) on yhä voimakkaampi merkitys yritystoiminnassa. Sidosryhmänäkemys tarjoaa välineen tarkastella ja ymmärtää uudenlaista vuorovaikutukseen ja suhteisiin perustuvaa arvonluontia. Sidosryhmien arvon luominen yhteisesti laajentaa tarkastelua toimijan ja toiminnan sijasta vuorovaikutukseen (Ramirez, 1999; Myllykangas, 2009).

Myllykankaan, Kujalan ja Lehtimäen mukaan (2010) mukaan sidosryhmäsuhteiden analyysi on tarpeen, jotta voidaan ymmärtää kuinka arvoa luodaan sidosryhmille ja yhdessä sidosryhmien kanssa. Kujala ja Lehtimäki (2014) esittelevät arvoa luovien sidosryhmäsuhteiden viitekehyksen sidosryhmäsuhteiden analysointiin. Tämä viitekehys pyrkii kuvaamaan yritysten ja sidosryhmien välistä kanssakäymistä dynaamisena prosessina, jossa arvo rakentuu yhteiselle ymmärrykselle ja yhteistyölle. Tämän viitekehyksen mukaisesti arvoa luovien sidosryhmäsuhteiden elementit ovat: (1) yhteinen historia ja jaetut tavoitteet, (2) tiedon jakaminen ja oppiminen, (3) sitoutuminen ja vuorovaikutus ja (4) luottamus.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset asettelu

Liiketoiminnan tutkimuksen painopiste siirtyy yrityksen toimijoiden välisiin suhteisiin, jotka ovat näin muodostumassa yhä keskeisemmäksi analyysiyksiköksi (Child & McGrath, 2001; Ramirez, 1999; Myllykangas, 2009). Tämän pro gradu -tutkielman kohdeilmionä tarkastellaan liiketoiminnan arvonluontia ja analyysiyksikkönä ovat sidosryhmäsuhteet. Tutkimus sijoittuu yritysten yhteiskuntavastuun kontekstiin. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö, jonka liiketoiminnan ympäristöön tutkimuksen empiirinen osio asettuu. Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä arvoa luovien sidosryhmäsuhteiden ulottuvuuksista.

Tässä alaluvussa pyrin kuvaamaan kuinka tutkielma positioituu jo olemassa olevaan tutkimukseen nähden ja minkälaisiin tutkimuksellisiin aukkoihin se pyrkii kontribuomaan relevanttia uutta empiiristä tutkimusta. Näin pyrin tuomaan esiin, millä perusteella olen valinnut tutkimuksen analyysiyksikön, kohdeilmion ja kontekstin, ja miten ne liittyvät toisiinsa. Näihin taustatietoihin perustuen esittelen varsinaisen tutkimusongelmani, johon pyrin tässä tutkielmassa etsimään vastauksia.

Viime vuosikymmenien aikana sidosryhmäteoria on tullut osaksi akateemista keskustelua johtamistieteissä ja monella muulla alalla (Freeman ym., 2010). Keskustelussa ovat olleet sidosryhmäteorian jo laajalti vakiintuneet perusteemat, kuten että yrityksillä on sidosryhmiä ja niiden tulisi aktiivisesti huomioida niitä (Freeman, 1984), sidosryhmäteoria tarjoaa mahdollisuuden yhdistää etiikka ja strategia (Philips, 2003), ja että ne yritykset, jotka yrittävät toimia mahdollisimman suuren joukon sidosryhmiä edun mukaisesti luovat enemmän arvoa pitkällä aikavälillä (Freeman, 1984). Sidosryhmäteorian monitulkintaisuuden vuoksi teorian kehittäminen on kuitenkin ollut haastavaa (Scherer & Patzer, 2011) ja vain vähän on keskusteltu siitä, mitä tarkoittaa luoda arvoa sidosryhmille (Harrison & Wicks, 2013). Tämä tutkimus keskittyy syventämään ymmärrystä siitä, miten yritys pystyy luomaan arvoa sidosryhmilleen.

Aguinis ja Glavas (2012) ovat tunnistaneet keskeisiä tutkimuksellisia aukkoja yhteiskuntavastuun tutkimuksessa. Tällä hetkellä aiemman tutkimuksen perusteella on muodostettu kattava käsitys siitä, miksi yritykset sitoutuvat yhteiskuntavastuuseen, mitä siitä seuraa ja minkälaisissa olosuhteissa tuloksia syntyy. Yhteiskuntavastuuseen liittyviä taustalla olevia prosesseja ja mekanismeja ei ole kuitenkaan kyetty selvittämään samalla tarkkuudella (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Margolis & Walsh, 2003; Wood, 2010). Aguinis ja Glavas (2012) esittävät, että yhteiskuntavastuun tutkimus keskittyy tällä hetkellä liian vahvasti kvantitatiiviseen tutkimukseen ja peräänkuuluttavat sen rinnalle enemmän laadullista tutkimusta, jolla pystyttäisiin perehtymään paremmin yhteiskuntavastuun taustalla oleviin prosesseihin. Tämä tutkimuksellinen aukko yhdistää sidosryhmien ja arvon luonnin tutkimuksen yhteiskuntavastuun tutkimukseen. Arvoa luovat sidosryhmäsuhteet voidaan nähdä esimerkkinä yhteiskuntavastuun taustalla olevista prosesseista ja mekanismeista: yhteiskuntavastuu rakentuu suhteissa yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Tämä laadullinen tutkimus syventää omalta osaltaan tietoa näistä prosesseista ja mekanismeista.

Tutkimusongelma voidaan näin kiteyttää seuraavanlaisesti:

Millaisia ovat yrityksen ja sen sidosryhmien väliset arvoa luovat sidosryhmäsuhteet yhteiskuntavastuun kontekstissa?

Aguinis ja Glavas (2012) esittävät, että yhteiskuntavastuuta tutkitaan kolmella eri tasolla: instituutio-, organisaatio- ja yksilötasolla, joista kaksi ensimmäistä painottuvat nykytutkimuksessa vahvasti. Heidän näkemyksensä mukaan yhteiskuntavastuu toteutetaan ja johdetaan yrityksissä organisaatiotasolla, mutta yksilöt ovat niitä, jotka toteuttavat strategiaa ja tekevät yhteiskuntavastuuseen liittyviä arkisia päätöksiä. Tässä tutkielmassa nähdään, että yhteiskuntavastuu läpäisee koko organisaation. Yksilönäkökulma on haluttu huomioida tässä tutkimuksessa erityisesti aineistonkeruussa.

Tutkimusongelman asettelussa on tehty muutamia tutkimuksellisia rajoituksia. Tämä tutkielma lähestyy kohdeilmiötä liiketoiminnan arvon luomisen näkökulmasta eli toisin

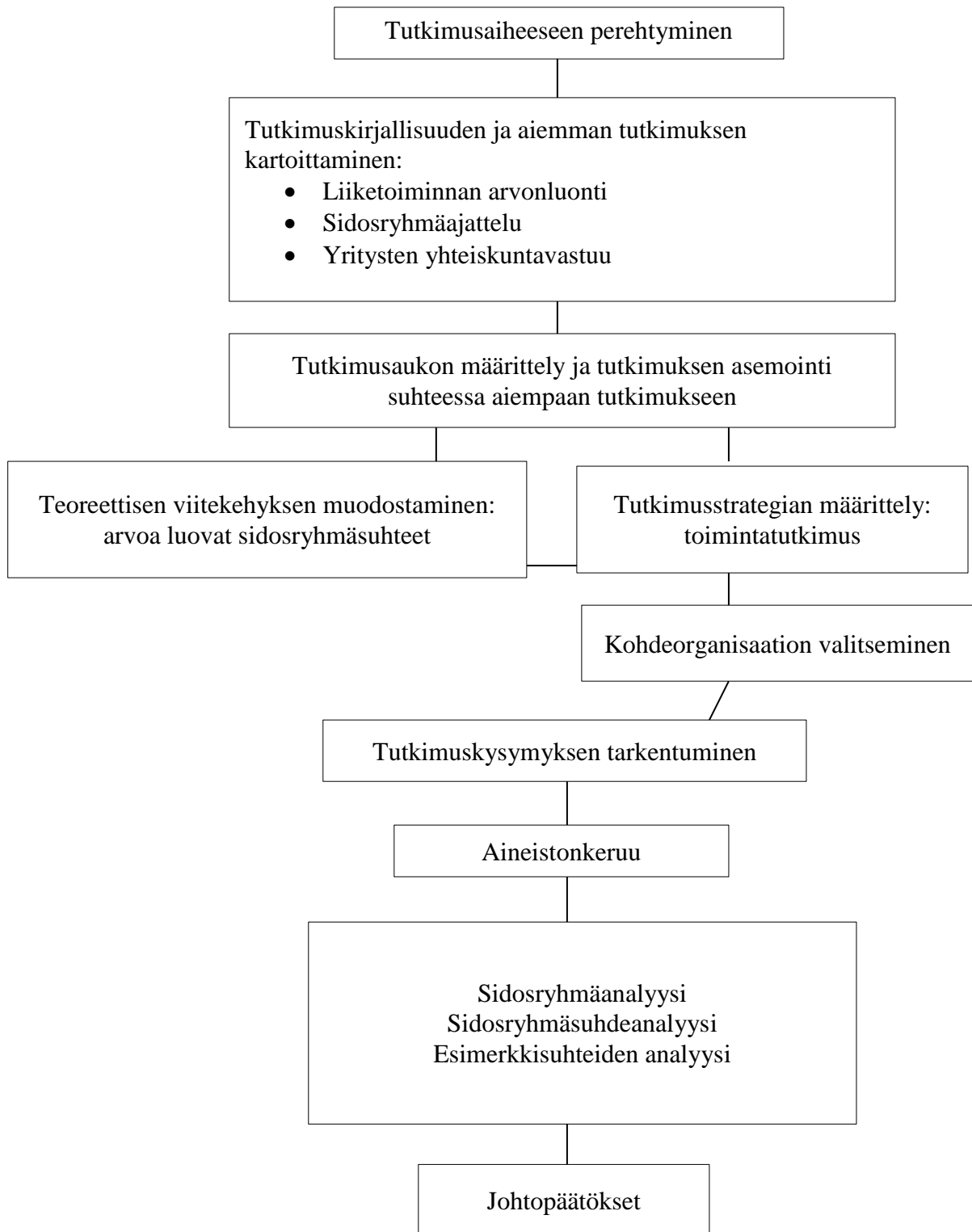
sanoen kohdeorganisaation näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tarkastellaan kohdeorganisaation ja sen tiettyjen sidosryhmien kahdenvälisissä suhteissa. Näin ollen tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu laajemmat sidosryhmäverkostot, jotka luonnollisesti vaikuttavat tarkasteltavissa olevien sidosryhmien päätöksiin ja toimintamalleihin (Myllykangas, 2009).

Tämä tutkielma pohjautuu käsitykseen siitä, että arvon määritelmä on vahvasti riippuvainen paitsi subjektista myös kontekstista, jossa arvoa luodaan ja tarkastellaan (Myllykangas, 2009). Näin ollen tästä tutkimuksesta on rajattu pois arvon määritelmän tutkiminen. Arvon määritelmästä voidaan kuitenkin todeta, että sen ei nähdä rajoittuvan pelkästään sidosryhmän kokemaan taloudelliseen hyötyyn, vaan se on paljon laajempi käsite (Harrison & Wicks, 2013). Taloudellisen hyödyn lisäksi useat sidosryhmät kokevat arvokkaaksi myös monia muita asioita (Bosse, Phillips & Harrison, 2009). Esimerkiksi Harrison & Wicks (2013) esittävät sidosryhmien kokeman arvon koostuvan neljästä ulottuvuudesta, jotka ovat konkreettiset hyödykkeet ja palvelut, organisaatiotason oikeudenmukaisuus, yhteenkuuluvuuden ja yhteyden tunne sekä vaihtoehtoiskustannuksiin liittyvä arvo.

1.3 Tutkimuksen kulku ja tutkimusraportin sisältö

Tutkimusprosessi on kuvattu kuviossa 1. Tutkimus alkoi aihepiirin kirjallisuuteen perehtymisellä ja aiemman tutkimuksen kartoittamisella. Tutkimuksellisten aukkojen määrittämisen jälkeen tutkielman aihepiirin ja kohdeilmiö alkoivat tarkentua ja seurasi tarkemman tutkimuskysymyksen määrittäminen. Samanaikaisesti tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö. Tutkimuksen seuraavat vaiheet sisälsivät teoreettisen viitekehyksen muodostamisen ja suunnitelman siitä, miten tutkimusaineiston kerääminen toteutettaisiin. Pääasiallisena aineistonkeruun menetelmänä päädyttiin käyttämään vastuullisuustekojen seurantataulukkoa. Seurantataulukon päivittämiseen osallistui kohdeorganisaation 20 alueellista yhteyshenkilöä. Tutkimusprosessin edetessä löydettiin sopiva teoreettinen viitekehys, jota hyödyntäen tarkempi analyysivaihe saattoi alkaa. Tutkimusprosessi päättyi

johtopäätösten muodostamiseen, tutkimuksen arviointiin sekä tutkimusprosessin aikana syntyneiden jatkotutkimusaiheiden ehdottamiseen.



Kuvio 1 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusraportin ensimmäinen luku sisältää tutkimuksen aihepiirin esittelyn, tavoitteiden ja tutkimuskysymyksen ja rajausten määrittelyn sekä tietoa tutkimuksen kulusta. Toisessa luvussa perehdytään tutkimuksen kontekstiin eli yritysten yhteiskuntavastuuseen ja tutkimusaiheen teoriaan käsittelemällä arvon luonnin teoriaa ja sidosryhmäteoriaa. Kolmas luku käsittelee empiirisen tutkimuksen toteutustapaa. Luvussa esitellään kohdeorganisaatioksi valittu LähiTapiola ja perehdytään tutkimusstrategiaksi valittuun toimintatutkimukseen. Lisäksi selostetaan kuinka tutkimuksen aineisto on kerätty. Luvun lopussa esitellään aineiston analyysimenetelmäksi valittu teorialähtöinen sisällönanalyysi. Luvussa neljä analysoidaan teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla kerättyä tutkimusaineistoa ja perehdytään aineistosta valittuihin esimerkkitapauksiin teoreettiseen viitekehykseen nojaten. Tutkimusraportti päättyy tutkimuksen arviointiin ja jatkotutkimusaiheiden pohdintaan.

2. Teoreettinen viitekehys

2.1 Yritysten yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuu on noussut tutkijoiden tietoisuuteen ja mielenkiinnon kohteeksi 1970-luvulta lähtien (Serenko & Bontis, 2009; Wagner, Lutz & Weitz, 2009) ja kiinnostuksen myötä termille on pintaautunut useita erilaisia määritelmiä (Carroll, 1999; Pelozo, 2009). Tässä tutkimuksessa käytetään Aguiniksen (2011, 855) määritelmää yhteiskuntavastuusta, jonka mukaan yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan sellaisia organisaation toimintoja ja menettelytapoja, jotka ottavat huomioon sidosryhmien odotukset ja toiminnan taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät vaikutukset.

Eri määritelmistä huolimatta yhteiskuntavastuuseen voidaan usein liittää tiettyjä yhteisiä määritteleviä tekijöitä. Yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan jonkinlaista sitoutumista ennalta määriteltuihin menettelytapoihin ja toimenpiteisiin. Yhteiskuntavastuu tarkoittaa sitä, että yritys ylittää toiminnassaan lainsäädännön vaatimat minimivaatimukset. Yhteiskuntavastuuseen liittyvät toimet ovat yrityksen näkökulmasta vapaaehtoisia, vaikkakin lainsäädäntö on koko ajan tiukentumassa. Yhteiskuntavastuu on silti lähtöisin yrityksen vapaaehtoisuudesta ja sen omasta halusta toimia vastuullisesti. (Banerjee, 2011, 16.)

Erilaisia malleja, kategorioita ja luokitteluja yhteiskuntavastuusta on kehitetty ajan kuluessa. Eräs tunnetuimmista malleista on Carolin (1979) malli, jossa yhteiskuntavastuun esitetään koostuvat taloudellisesta, laillisesta, eettisestä ja harkinnanvaraisesta vastuusta. Tämän malli on omalta osaltaan auttanut yrityksiä hahmottamaan niiden erilaisia vastuutaan yhteiskunnalle. Eri kategoriat eivät sulje toisiaan pois, vaan yrityksellä voi olla samanaikaisesti vastuussa monesta näistä eri osa-alueesta (Banerjee, 2011, 18).

Yhteiskuntavastuu jaotellaan tyypillisesti kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat yrityksen taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu. Yritystoiminnan kannattavuus on edellytys sille, että yritys voi tuottaa taloudellista hyvinvointia

yhteiskunnalle ja toimia vastuullisin keinoin paikallisesti ja globaalisti. Yritysvastuun edellytykset perustuvat yrityksen kilpailukykyyn ja taloudelliseen suorituskykyyn. Yritysvastuu sisältää ajatuksen, että yrityksen tulee olla toimintakykyinen erityisesti pitkällä aikavälillä. Yrityksessä joudutaan tekemään päätöksiä esimerkiksi siitä, että pyritäänkö maksimaaliseen tulokseen lyhyellä aikavälillä vai investoidaanko esimerkiksi ympäristöä ja työntekijöiden työhyvinvointia parantaviin hankkeisiin, jotka alkavat tuottaa kenties vuosien päästä. Jos yritys tavoittelee kestävä kehityksen mukaista toimintaa, voidaan toimintaa ajatella myös seuraavien sukupolvien näkökulmasta. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 18.)

Monia yrityksiä motivoi usko siitä, että yhteiskuntavastuu on hyväksi liiketoiminnalle ja luultavasti lisää yrityksen kilpailukykyä (Bansal & Roth, 2000) sekä vahvistaa liiketoiminnan legitimitettä (Bansal & Roth, 2000; Sharma, 2000). Legitimitetillä tarkoitetaan yhteiskunnan myöntämää oikeutusta organisaation ja sen liiketoiminnan olemassaololle. Legitimaatioteorian mukaisesti yritysten on huomioitava yhteiskunnan tarpeet ja odotuksen laajasti. Legitimaatioteorian näkökulmasta vastuullisuutta määrittävät yhteiskunnassa ja kulttuurissa vallitsevat arvot, normit, käsitykset ja odotukset hyväksyttävästä ja toivottavasta käyttäytymisestä (Suchmann, 1995). Ollakseen hyväksytty, arvostettu ja kunnioitettu organisaation pitää toimia yhteiskunnan odotusten mukaan ja noudattaa yleisesti hyväksytyjä normeja ja arvoja. Mikäli organisaatio ei toimi näin, sen legitimitetti vähenee tai jopa katoaa (Palazzo & Scherer, 2006). Sidosryhmien myöntämä legitimitetti on organisaation menestymisen kannalta tärkeää. Suhteissaan eri sidosryhmiin organisaatio kerää informaatiota yhteiskunnassa vallitsevista arvoista, normeista, käsityksistä ja odotuksista. Mikäli organisaatio ei panosta sidosryhmäsuhteisiinsa, voi sillä olla vaikeuksia hankkia tarvittavia resursseja ja tukea toiminnalleen. Legitimitetti tarjoaa yrityksille konkreettisen mahdollisuuden tunnistaa sidosryhmien tarpeita ja aloittaa sidosryhmädialogi. (Porter ja Kramer, 2006.)

Yrityksiä motivoivat myös normatiiviset syyt kuten vastuun- ja velvollisuudentunto yhteiskunnallisia asioita kohtaan (Bansal & Roth, 2000). Monille yrityksille on myös tärkeää toimia moraalisesti oikein (Aguilera ym., 2007). Henkilöstön sitoutuminen yrityksen arvomaailmaan (Bansal, 2003) omalta osaltaan joko edistää tai hankaloittaa yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa. Henkilökohtaisilla arvoilla on merkitystä

päätöksentekoprosesseissa ja ne vaikuttavat siihen, miten yritys toteuttaa yhteiskuntavastuutaan (Swanson, 1999).

Yritykset ovat alkaneet entistä voimakkaammin tuntea yhteiskunnan heihin kohdistamat odotukset liiketoiminnan vastuullisuudesta ja heidän roolistaan yhteiskunnassa (Midtun, Gautesen & Gjolberg, 2006). Vastuullisen ja kestävä liiketoiminnan merkitys on laajalti tunnistettu yhteiskunnassa (Carroll, 1999; Maak & Pless, 2006) ja voidaan todeta, että pitkällä aikavälillä menestyvää liiketoimintaa tavoittelevien yritysten tulee kiinnittää huomiota muihinkin kuin toimintaympäristönsä taloudellisiin aspekteihin (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & de Colle, 2010). Muutokset yhteiskunnassa, sen järjestelmissä ja liiketoiminnan toimintaympäristössä vaikuttavat suoraan myös yrityksen toimintaan. Aktiivinen vuorovaikutus eri sidosryhmiin mahdollistaa muutosten havainnoinnin ja liiketoiminnan mukauttamisen niiden mukaisesti. On näin ollen erityisen tärkeää, että yrityksiä ei johdetaisi vain omistajan etujen mukaisesti, vaan yleisimmin myös eri sidosryhmien etujen mukaisesti. Usein unohdetaan, että pitkällä aikavälillä menestyvä, vastuullista liiketoimintaa harjoittava yritys on myös omistajien edun mukaista (Harrison, Bosse & Phillips, 2010).

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että yhteiskuntavastuuseen sitoutuminen parantaa yrityksen mainetta sidosryhmien keskuudessa (Brammer & Pavelin, 2006) ja lisää sidosryhmien uskollisuutta yritykseen (Maignan, Ferrell & Hult, 1999). Yhteiskuntavastuun yhteys liiketoiminnan menestykseen ja taloudelliseen tulokseen on myös tunnistettava (Orlitzky, Smidt & Rynes, 2003). Yhteiskuntavastuun on todettu vaikuttavan positiivisesti yrityksissä johtamiskäytäntöihin, tuotteiden ja palveluiden laatuun, operationaaliseen tehokkuuteen, sijoittajien kiinnostukseen ja monimuotoisuuteen työyhteisössä (Aguinis & Glavas, 2012). Yhteiskuntavastuun on nähty vaikuttavan myös henkilöstön sitoutumiseen ja tehtävissä suoriutumiseen (Jones, 2010).

Yhteiskuntavastuun sääntelyn muodostavat erilaiset sopimukset ja julistukset, jotka viitoittavat kansallisen lainsäädännön kehitystä. Vapaaehtoisuuteen perustuvat ohjeet ja standardit voidaan jakaa kolmeen luokkaan: sitoumustyyppiset aloitteet, toimintajärjestelmiä koskevat standardit ja ohjeistot sekä raportointiohjeistot. (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani, 2009, 42.) Valtiot ovat ensisijaisesti vastuussa sopimusten

edistämisestä ja valvonnasta, mutta vastuu niiden kunnioittamisesta ja edistämisestä ulottuu organisaatioiden tasolle asti.

YK:n Global Compact sisältää kymmenen periaatetta, jotka koskevat ihmisoikeuksia, työntekijöiden oikeuksia, ympäristön suojelua ja korruption ehkäisyä. Yritykset ja muut organisaatiot voivat halutessaan suoraan sitoutua noudattamaan periaatteita. Jo runsaat 12 000 organisaatiota yli 135 maasta on sitoutunut periaatteiden noudattamiseen. Standardisoi misjärjestö ISO on julkaissut ISO 26000 -yhteiskuntavastuuoppaan. ISO 26000 antaa ohjeita ja suosituksia siitä, mihin aiheisiin yhteiskuntavastuullisen organisaation on keskityttävä tavoitteiden ja toimintatapojen määrittämisessä sekä raportoinnissa. Euroopan unioni (EU) on edistänyt yhteiskunta- ja yritys vastuuta vuoden 2000 Lissabonin strategiasta lähtien. EU määrittelee yhteiskuntavastuun yritysten vastuuksi omasta vaikutuksestaan ympäröivään yhteiskuntaan. Euroopan unionin uusi Eurooppa 2020 -strategia pitää yritysten yhteiskuntavastuuta tärkeänä keinona työntekijöiden ja kuluttajien luottamuksen rakentamisessa pitkällä tähtäimellä. (www.tem.fi.)

Yhteiskuntavastuuseen liittyvien asioiden raportointiin tarkoitetut ohjeistot voidaan jakaa kahtia: yhteiskuntavastuun eri ulottuvuuksien raportointia tilinpäätösraportoinnin osana käsitteleviin ohjeisiin sekä Global Reporting Initiative (GRI) on ainoa kokonaisvaltaista yhteiskuntavastuuraportointia varten luotu ohjeisto. GRI on kansainvälinen aloite tilinpäätösraportointia vastaavan toimintamallin luomiseksi organisaatioiden yhteiskuntavastuuraportoinnille. Aloitteen päämääränä oli luoda yleisesti hyväksytty ohjeisto ympäristö- ja yhteiskuntavastuuraportointiin. Vastuullisuusraportointi on pitkälti perustunut yritysten vapaaehtoisuudelle, mutta huhtikuussa 2013 EU-komissio esitteli disrektiiviehdotuksensa yritysten ei-taloudellisen tiedon raportoinniksi. (www.tem.fi.) Tämä tarkoittaa sitä, että vastuullisuusraportointia ollaan säätämässä pakolliseksi tietyn kokoisille yrityksille.

2.2 Arvonluonti

Liiketoiminnan arvonluonti on pitkään ymmärretty teollisen tuotantoajattelun näkökulmasta, jossa arvonluonti kuvataan arvoketjun muodossa. Ketjumallin mukaisesti arvon nähdään muodostuvan vaiheittain jalostuvasti, peräkkäisistä, edellisen päälle rakentuvista osista. Ketjun jokainen erillinen vaihe nostaa lopputuotteen arvoa. Tässä ajattelutavassa asiakkaiden nähdään tuhoavan sitä arvoa, jota tuottajat ovat heille luoneet. Arvo realisoituu tuottajille vasta siinä vaiheessa, kun he saavat maksun asiakkailta. Arvolla tarkoitetaan tällöin sitä summaa, mitä kuluttaja on valmis maksamaan tuottajalle. (Porter, 1985.) Arvo voidaan määrittää vain rahallisesti ja sen synty perustuu jonkun harvinaisen ja hyödyllisen asian vaihdantaan. Palvelut nähdään arvonluonnista erillisenä aktiviteettina ja eri toimijoilla nähdään olevan vain yksi rooli prosessissa. (Ramirez, 1999.)

Viime vuosikymmenien aikana talouden vuorovaikutussuhteet ovat rakentuneet uudella tavalla kun ajan ja paikan infrastruktuurit ovat murtuneet ja perinteinen tuotannon ja kulutuksen raja on hämärtynyt (Myllykangas, 2009). Ramirez (1999) kuvaa, kuinka arvon yhteisluonnin näkemyksen mukaisesti arvonluonti nähdään synkronoituna ja vuorovaikutuksellisenä yhteistoimintana, joka ei ole luonteeltaan lineaarista tai transitiivista. Kaikki yhdessä luotu arvo ei ole suoranaisesti rahassa mitattavissa ja arvon synty perustuu yhteiselle kehittämiselle ja asioiden yhteensovittamiselle. Asiakkaat luovat arvoa pitkäjänteisesti osana kehittyvää suhdetta yrityksen kanssa ja eri toimijoilla voidaan nähdä olevan useita eri rooleja arvon luonnin prosessissa.

Arvon yhteisluonnin näkökulmasta kaikelle arvolle ei voida antaa rahallista määrettä, vaan arvo luodaan vuorovaikutuksessa (Ramirez, 1999). Vuorovaikutuksesta on näin ollen muodostunut olennainen analyysiyksikkö arvon luonnin tutkimuksessa. Myllykankaan (2009) mukaan tiedolla sekä verkostoissa luotavilla innovaatioilla (Wheeler ym., 2003) on yhä voimakkaampi merkitys yritystoiminnassa. Yritykset etsivät erilaisia keinoja, kuten kumppanuuksia, joiden avulla ne voivat laajentaa osaamistaan ja toimintaansa omien perusresurssiensa ulkopuolelle (Myllykangas, 2009). Perinteistä arvon luomisen näkemystä on syrjäyttämässä virtuaalinen, osaamiseen keskittyvä, yritysten välistä vuorovaikutusta painottava, kehittyvä, muotoutuva ja

yhäaikaisiin toimintoihin perustuva arvon luominen (mm. Ramirez, 1999; Myllynkangas, 2009).

Yrityksen arvon luomisen perimmäisenä tarkoituksena ja yrityksen päätehtävänä on nähty olevan arvon luominen ja varallisuuden kerryttäminen omistajille. Omistajan näkökulman painottaminen on ollut yleistä sekä tutkimuksessa että käytännön liiketoiminnassa. (Myllynkangas, 2009). Näkemys vain yhden sidosryhmän merkityksestä yrityksen menestyksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä on kapea, sillä arvoa tulisi luoda omistajien lisäksi myös muille sidosryhmille (Post ym., 2002). Jos yritystä johdetaan omistajien hyväksi muiden sidosryhmien kustannuksella, yrityksen pitkän aikavälin toimintakyky ei säily (Freeman, 2007). Myös ne yritykset, jotka näkevät omistaja- tai sijoittaja-arvon yrityksen päämääränä joutuvat keskittymään muihin sidosryhmäsuhteisiin saavuttaakseen pitkän aikavälin menestystä (Myllynkangas, 2009).

Vaikka liiketoiminnan arvonluontia on tutkittu paljon, arvon luonnin kulttuurinen ulottuvuus ja erottautuminen erilaisten kulttuuristen merkitysten avulla ovat jääneet vähälle huomiolle aiemmassa tutkimuksessa. Ravasi, Rindova & Dalpiazin (2012) mukaan yritys voi päästä perustavanlaatuisen arvon luonnin lähteille, kun se keskittää voimavarojaan kulttuuriin innovaatioihin ja merkityksiin. Asiakkaat eivät osta tuotteita ja palveluita vain niiden käytettävyyden vuoksi, vaan myös niiden kulttuuristen merkitysten perusteella. Kulttuuristen merkitysten avulla kuluttajat voivat tuoda esille omaa persoonaansa, sosiaalista identiteettiään ja statustaan. Näin kuluttajat kokevat funktionaalisen arvon lisäksi myös symbolista arvoa (Ravasi ym., 2012). Asiakkaat ovat siis valmiita maksamaan sellaisista tuotteista, jotka ilmentävät heidän statustaan ja identiteettiään (Lawrence & Philips, 2002; Ravasi & Rindova, 2008).

Tämä tutkimus sijoittuu kohdeorganisaatio LähiTapiolan liiketoimintaympäristöön ja erityisesti sen yhteiskuntavastuuseen liittyvään toimintaan. Vakuutustoimiala on Suomessa viranomaisten toimesta tiukasti säänneltyä ja markkinoilla operoi vain muutama iso toimija. Toimialan vakavaraisuusvaatimukset ovat koko ajan tiukentumassa ja kilpailu asiakkaista on kovaa. Koska toimiala on niin tiukasti säänneltyä, vakuutusyhtiön on haastavaa erottautua kilpailujoistaan tuotteidensa

perusteella. Näin ollen kilpailutekijöitä täytyy hakea esimerkiksi laadukkaasta asiakaspalvelusta tai tuotteisiin liittyvistä oheispalveluista. Tässä tutkimuksessa esitetään, että yhteiskuntavastuu voisi olla yksi erottautumistekijä erityisesti vakuutustoiminnan kaltaisella voimakkaasti säännellyllä alalla. Yhteiskuntavastuun avulla yritys voi luoda sellaisia kulttuurisia innovaatioita ja merkityksiä, joilla se voi luoda symbolista arvoa asiakkailleen ja saada yhteiskuntavastuusta kilpailuetua. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään miten kohdeorganisaatio toteuttaa yhteiskuntavastuutaan tällä hetkellä yhdessä sidosryhmiensä kanssa ja miten arvo näissä suhteissa muodostuu.

Kulttuurinen näkemys arvonluontiin vaatii myös sitä, että yritys tunnistaa ja käyttää kulttuuriin liittyviä resursseja (Dalpiaz ym., 2010; Maurer, Bansal & Crossan, 2011). Kulttuuriset resurssit ovat monenlaisia konsepteja, symboleita, narratiiveja ja muita kulttuurisia merkityksiä, jotka tunnustetaan yhteiskunnassa (Swidler, 1986). Kulttuuristen resurssien käyttö vaatii systemaattista kulttuurisen tuntemuksen kehittämistä ja keinoja luoda merkityksiä. (Ravasi ym., 2012.) Mikäli yritys näkee yhteiskuntavastuun symbolisen arvon luonnin lähteenä ja haluaa käyttää kehittää siitä erottautumistekijää kilpailijoihin nähden, tulee yhteiskuntavastuuta alkaa johtaa tämä näkökulma huomioon ottaen.

Nahapiet ja Ghoshal puolestaan (1997) esittävät sosiaalisen ulottuvuuden arvonluontiin. Sosiaalista pääomaa tutkivat henkilöt ovat yleensä kiinnostuneet suhteiden merkityksestä sosiaaliselle arvonluonnille (Coleman, 1990). Sosiaalinen pääoma (social capital) auttaa älyllisen pääoman (intellectual capital) luomisessa, jota tarvitaan osana yrityksen arvonluontia (Nahapiet & Ghoshal, 1997). Yritykset, jotka ovat hyviä luomaan ja jakamaan tietoa onnistuvat tällaisessa sosiaalisessa arvonluonnissa (Kogut & Zander, 1992). Peruseriaate sosiaalisen pääoman luomisessa on, että suhdeverkostot muodostavat hyvän kehikon sosiaaliselle kanssakäymiselle. Kuten fyysinen, rahallinen tai inhimillinen pääoma, myös sosiaalinen pääoma on tuottavaa ja ilman sitä tietyt asiat eivät tapahdu tai niistä joudutaan maksamaan korkeampi hinta. Sosiaalinen pääoma voidaan määritellä sellaiseksi pääomaksi, joka syntyy yksilöiden tai organisaatioiden suhdeverkostoissa. Sosiaalinen pääoma voidaan luokitella rakenteelliseksi, suhteelliseksi ja kognitiiviseksi. Rakenteellinen ulottuvuus tarkoittaa erilaisia linkkejä

eri toimijoiden välillä, kuten suhteen tiiviys, toimijoiden väliset yhteydet ja suhteen hierarkia. Suhteellinen dimensio tarkoittaa niitä asioita, jotka on luotu suhteissa, kuten jaettu luottamus, normit, sanktiot, vaatimukset ja odotukset. Kognitiivinen dimensio tarkoittaa niitä resursseja, jotka edustavat yhteistä ymmärrystä, tulkintoja ja merkityksiä osapuolten välillä, jotka on saavutettu käyttämällä yhteistä kieltä, koodeja ja narratiiveja. Yhteiset oppimismekanismit synnyttävät luottamusta. (Nahapiet & Ghoshal, 1997).

Sosiaalinen pääoma on suhteellinen resurssi, jota sosiaaliset suhteet muokkaavat. Lisäksi sitä muokkaavat aika, yhteistyö ja keskinäinen riippuvuus. Aika on tärkeää, sillä sosiaalisen pääoman kehittyminen vaatii pysyvyyttä ja jatkuvuutta. Jatkuvuus puolestaan rakentaa luottamusta suhteeseen. Yhteistyö on sosiaalisen pääoman kehittymisen ennakkovaatimus ja myös sen ylläpitäjä. Kognitiiviset ja suhteelliset ulottuvuudet toimivat paremmin organisaatioissa, joissa linkit ovat vahvoja, moniulotteisia ja vastavuoroisia. Jatkuva kontakti, säännöllinen dialogi ja jatkuva monitorointi siivittävät menestyksestä yhteistyötä. (Nahapiet & Ghoshal, 1997.)

Arvonluonti voidaan siis nähdä suhteessa tapahtuvana, vuorovaikutukseen ja yhteiseen oppimiseen perustuvana toimintana. Arvonluonnissa voidaan tunnistaa kulttuurinen ulottuvuus, jonka avulla voidaan hakea erottautumistekijöitä kilpailijoihin nähden. Yhteiskuntavastuu voisi olla eräs tällainen kulttuurisen arvon luonnin lähde. Arvonluonnissa voidaan tunnistaa myös sosiaalinen ulottuvuus, jonka mukaan sosiaaliset verkostot muodostavat hyvän kehikon liiketoiminnan arvonluonnille. Sellaiset yritykset, jotka pystyvät luomaan ja jakaamaan tietoa, onnistuvat sosiaalisessa arvonluonnissa. Tässä tutkimuksessa arvonluonti nähdään lineaarisen arvoketjun sijaan juuri tällaisena vuorovaikutukseen ja yhteiseen oppimiseen perustuvana toimintana. Koska vuorovaikutussuhteista on muodostunut tärkeä tutkimusyksikkö arvonluontia tutkittaessa, on tarpeen pystyä hahmottamaan ketä tällaisen vuorovaikutussuhteen osapuolet ovat, miten nämä suhteet rakentuvat ja minkälaista yhteistyötä ne sisältävät. Näihin kysymyksiin voidaan saada vastaus tunnistamalla yrityksen sidosryhmiä ja tutkimalla yrityksen ja sen sidosryhmien välisiä suhteita.

2.3 Sidosryhmäsuhteet

2.3.1 Johdatus sidosryhmäanalyysiin

Donaldson & Preston (1995) erottavat sidosryhmäteoriaan pääsääntöisesti kolme lähestymistapaa, jotka ovat kuvaileva, välineellinen ja normatiivinen lähestymistapa. Kuvaileva sidosryhmätutkimus analysoi sidosryhmäjohtamista sellaisena kuin se organisaatiossa ilmenee. Välineellinen sidosryhmäteoria tutkii yrityksen sidosryhmäjohtamisen ja saavutetun tuloksen välistä yhteyttä. Normatiivinen sidosryhmäteoria puolestaan esittää, että sidosryhmillä itsessään on oikeutettu intressi yrityksen toimintaan, ja johdolla on moraaliset velvoitteet sidosryhmiä kohtaan. Donaldson ja Preston (1995) toteavat, että kaikki lähestymistavat ovat tärkeitä, mutta normatiivinen teoria on kaikkien muiden perusta. Kuvaileva, välineellinen ja normatiivinen lähestymistapa eivät ole tutkimuksessa aina selvästi erotettavissa toisistaan, vaan ovat osin päällekkäisiä. Normatiivinen lähestymistapa onkin pohjana yrityksen yhteiskuntavastuuta käsittelevälle tutkimukselle ja näin ollen tämän tutkimuksen lähtökohta.

R. Edward Freemanin vuonna 1984 julkaistua teosta ”Strategic Management – A Stakeholder Approach” pidetään sidosryhmäkirjallisuuden urauurtavana julkaisuna. Tässä teoksessa Freeman määrittelee sidosryhmän sellaiseksi henkilöksi tai ryhmäksi, jonka toimintaan yritys voi vaikuttaa tai joka toimillaan voi vaikuttaa yritykseen. Sidosryhmäkirjallisuudessa ja -tutkimuksessa on myöhemmin tuotu esiin erilaisia määritelmiä, joiden avulla sidosryhmiä voidaan ryhmitellä erilaisiksi kokonaisuuksiksi ja priorisoida. Yrityksen sidosryhmiksi määritellään tyypillisesti omistajat, työntekijät, asiakkaat, toimittajat, erilaiset yhteisöt, yhteiskunta ja media (Freeman, 1984; Näsi, 1995). Sidosryhmät luokitellaan usein toiminnan kannalta ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin. Yritys ei voi selviytyä ilman ensisijaisia sidosryhmiään, joita ovat: omistajat, sijoittajat, työntekijät, asiakkaat, toimittajat, lähiyhteisöt ja yhteiskunta. Toissijaiset sidosryhmät vaikuttavat yritykseen, mutta eivät ole välttämättömiä sen toiminnan jatkumisen kannalta, näitä ryhmiä ovat esimerkiksi media ja erilaiset kansalaisjärjestöt. (Clarkson, 1995, 106–107.)

Sidosryhmäanalyysissä tunnistetaan yrityksen sidosryhmät, jotta yrityksen on helpompi hahmottaa toimintaympäristöstään (Freeman, 1984; Carroll & Buchholtz, 2006). Analyysi perustuu yritysten ja sidosryhmien välisen sidoksien tunnistamiseen (Donaldson & Preston, 1995; Carroll & Buchholtz, 2006). Sidokset koostuvat osapuolten intresseistä, panoksista, arvoista ja odotuksista, ja ne voivat olla myös vaatimusten tai omistajuuden muodossa (Freeman, 1984; Näsi, 1995; Carroll & Buchholtz, 2006). Tässä tutkimuksessa analysoidaan kohdeorganisaation yhteiskuntavastuun sidosryhmiä tunnistamalla eri sidosryhmiä vastuullisuustekojen seurantataulukosta. Analyysi tapahtuu tunnistamalla kohdeorganisaation ja sidosryhmän välinen sidos.

Sidosryhmiä voidaan tunnistaa myös rooliperusteisesti eli geneerisesti. Näin pystytään erottelemaan toisistaan ryhmätasolla erilaiset sidosryhmät. Kuviossa 2 on esitetty yrityksen sidosryhmämalli laajan määritelmän mukaisesti (Freeman, 1984, 46). Kuviossa sidosryhmät on asetettu erillisiksi ryhmiksi, joilla jokaisella on jonkinlainen sidos kuvion keskellä olevaan yritykseen. Tämän tutkimuksen sidosryhmäanalyysi jatkuu sidosten tunnistamisen jälkeen sidosryhmien rooliperusteisella tunnistamisella. Tämä tarkoittaa sitä, että kohdeorganisaation aineistosta tunnistetut yhteiskuntavastuun sidosryhmät erotellaan toisistaan ryhmätasoisesti.



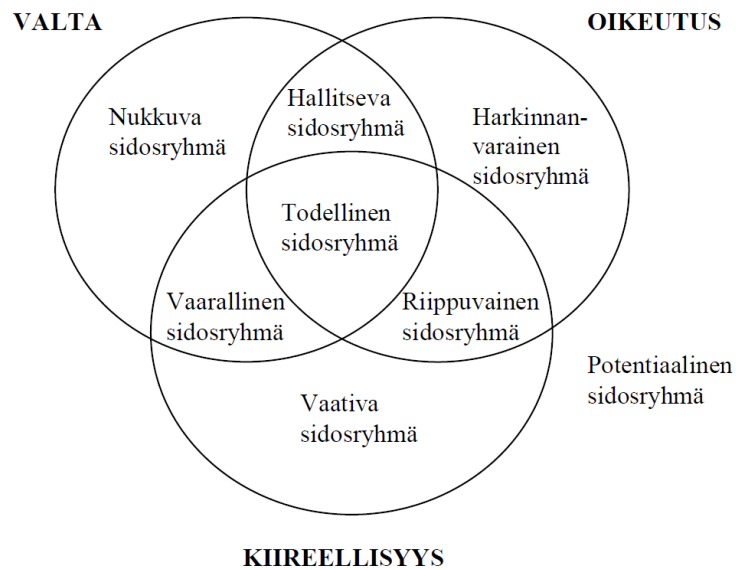
Kuvio 2 Organisaation sidosryhmämalli (Freeman, 1984, muokattu)

Rooliperusteisten sidosryhmien sisällä voidaan ominaisuusperusteisesti tunnistaa erilaisia sidosryhmiä ja tarkastella esimerkiksi millaisia ryhmiä kuuluu tietyn sidosryhmän sisälle (Carroll, 1996; Freeman, 1984). On mahdollista, että sidosryhmään kuuluu useampaan sidosryhmään kuuluvia yksilöitä, jolloin seurauksena voi syntyä konflikteja eri intressien välillä (Rowley & Moldoveanu, 2003). Sidosten tunnistamisen ja ryhmätasoisien erottelun jälkeen tässä tutkimuksessa pyritään tunnistamaan sidosryhmiä vielä ominaisuusperusteisesti. Aineiston rajallisuudesta johtuen tämän tason analyysi ei välttämättä ole mahdollista kaikkien ryhmien sisällä.

2.3.2 Sidosryhmäsuhteiden analyysi

Sidosryhmien johtamisessa on pitkään pidetty tärkeänä että, organisaatiot oppivat ymmärtämään sidosryhmiään ja vastaamaan niiden asettamiin vaateisiin (Svendsen, 1998). Sidosryhmäteorian mukaisesti yritys toimii ympäristössä, jossa sidosryhmät esittävät yritykselle erilaisia vaateita, joihin yrityksen pitää pystyä vastaamaan. Tämä asettaa yrityksen tilanteeseen, jossa sen on pystyttävä määrittämään mitkä ovat sen

toiminnan menestyksen kannalta tärkeimmät sidosryhmät ja sidosryhmävaateet. Keskeiseksi kysymykseksi nousee se, miten sidosryhmien tärkeys voidaan määrittää, jotta yritys pystyy päättämään kenen vaateisiin sen tulee kiinnittää huomiota (Myllykangas ym., 2010). Tunnetuin tämän ajattelun edustaja on Mitchellin ja kumppaneiden 1997 esittämä viitekehys, jossa sidosryhmien tärkeys määritellään kolmen ulottuvuuden avulla: tärkeys, kiireellisyys ja valta. Viitekehys on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3 Sidosryhmäsuhteiden ominaisuudet vaateisiin vastaamisen näkökulmasta (Mitchell ym., 1997)

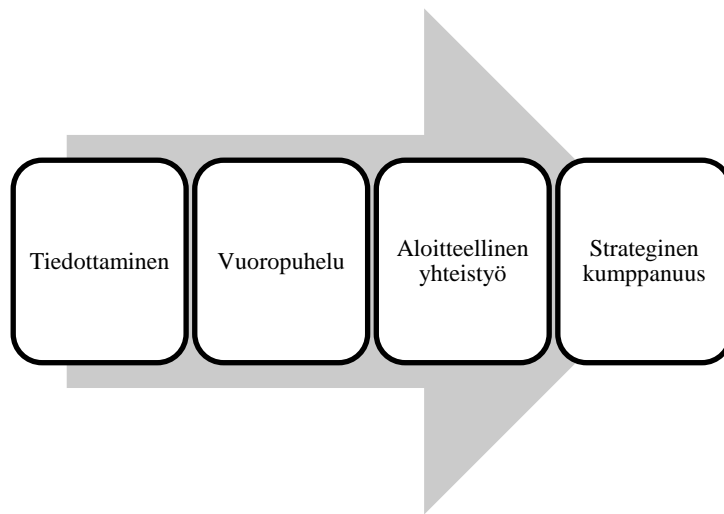
Sidosryhmällä nähdään olevan valtaa, mikäli sillä on mahdollisuus tai kyky saada muut sidosryhmät tai yritys toimimaan tahtomallaan tavalla. Sidosryhmällä on oikeutusta, mikäli ympäröivän yhteiskunnan käsityksen mukaan sen vaadetta voidaan pitää hyväksyttävänä, toivottavana ja legitiiminä. Kiireellinen sidosryhmävaade tarkoittaa, että kriittisten seurausten välttämiseksi se edellyttää ajallisesti välitöntä huomiota. Mitchellin ja kumppaneiden (1997) mukaan ne sidosryhmät, jotka omaavat kaikki kolme ominaisuutta ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeimpiä ja niiden esittämiin vaateisiin tulisi vastata ensimmäisenä.

Sidosryhmävaateiden vastaamisen näkökulma johtaa helposti kilpailuun ja vastakkainasetteluun niin sidosryhmien kesken kuin sidosryhmien ja yrityksen välilläkin. Kun yrityksen ja sidosryhmien välisiä suhteita tarkastellaan vallan, oikeutuksen ja kiireellisyyden näkökulmista, huomio kiinnittyy yksittäisten sidosryhmien etuihin yhteisen tavoitteen ja yhdessä tekemisen sijaan. Valta, oikeutus ja kiireellisyys tuottavat hierarkkisia suhteita ja jopa vastakkainasettelua yrityksen ja sen sidosryhmien välille. (Kujala & Lehtimäki, 2014.) Näin ollen keskeinen kysymys siitä, minkä sidosryhmän vaateisiin yrityksen tulisi pystyä vastaamaan, voidaan vaihtaa kysymykseen siitä, miten arvoa luodaan sidosryhmäsuhteissa (Myllykangas ym., 2010).

2.3.3 Sidosryhmäsuhteen tasot

Sidosryhmäajattelussa on tapahtunut muutos sidosryhmien hallinnasta ja johtamisesta yrityksen ja sidosryhmien väliseen yhteistyöhön. Keskiöön on noussut pitkän aikavälin arvon luominen osana sidosryhmäsuhdetta (Morsing & Schultz, 2006). Sidosryhmäjohtamisen, sidosryhmien hallinnan ja vaateisiin vastaamisen näkökulman sijaan yhteistyönäkökulmaan perustuvat suhteet nähdään vastavuoroisina, kehittyvinä ja yhdessä määriteltynä (Myllykangas, 2009). Yrityksen ja sidosryhmän suhde perustuu eksplisiittisille ja implisiittisille sopimuksille, jotka sisältävät yhdessä tunnustetut tulevat oikeudet ja velvollisuudet (Myllykangas, 2009). Sidosryhmäsuhteisiin perustuvassa lähestymistavassa on oletuksena, että sidosryhmäsuhteet auttavat yritystä luomaan arvoa enemmän kuin ilman yhteistyötä (mm. Galbreath, 2002). Harrison & St. John (1996) ovat esittäneet luopumista perinteisestä sidosryhmäsuhteiden johtamistavasta ja väittävät onnistuneiden sidosryhmiin luotujen kumppanuussuhteiden luovan arvokkaita etuja. Post ym. (2002) mukaan yrityksen toiminnan kannalta on oleellista, että se pystyy ylläpitämään kaikkia osapuolia hyödyttäviä, yhteistyöhön ja vuoropuheluun perustuvia sidosryhmäsuhteita, jotka luovat arvoa niin yritykselle kuin sen sidosryhmillekin.

Yrityksen ja sen sidosryhmien välinen suhde voi olla luonteeltaan monentasoista. Rohweder (2004, 207) esittää, että sidosryhmäsuhteen erilaisia tasoja ovat tiedottaminen, vuoropuhelu, aloitteellinen yhteistyö ja strateginen kumppanuus. (Kuvio 4).



Kuvio 4 Sidoryhmäsuhteen tasot (Rohweder, 2004)

Alimmalla tasolla vuorovaikutus koostuu pelkästä yksisuuntaisesta tiedottamisesta. Tällöin informaatio jää pakostakin yksipuoleiseksi. Kaksisuuntainen vuoropuhelu puolestaan mahdollistaa jonkilaisen sidosryhmädialogin, jolloin yritys pystyy tunnistamaan sidosryhmien odotuksia ja tarpeita ja mahdollisesti kehittämään toimintaansa niiden mukaisesti. Sidosryhmädialogin myötä yritys saa sidosryhmiltään paitsi informaatiota myös asiantuntemusta käyttöönsä. Sidosryhmädialogilla voi olla positiivinen vaikutus sidosryhmien moraaliin ja halukkuuteen toimia yhteistyössä yrityksen kanssa. Vuorovaikutteisen dialogin pohjalta suhde voi edetä aloitteellisen yhteistyön tasolle, joka parhaimmillaan kehittyy strategiseksi kumppanuudeksi. Strateginen kumppanuus ilmenee esimerkiksi siten, että yritys ja sen sidosryhmät yhdessä markkinoivat mielikuvaa, palvelua tai tuotetta sellaisella tavalla, joka hyödyttää molempia osapuolia. Olennaista on myös palautteen antaminen ja suhteen määrätietoinen kehittäminen. Pedersenin (2006) mukaan sidosryhmätyöskentely on parhaimmillaan läpinäkyvää ja yhteistyöhön liittyvä informaatio on sidosryhmien saatavilla. Morsing ja Schults (2006) puolestaan esittävät, että ideaalitilanteessa sekä yritys että sidosryhmät ovat valmiita muuttumaan osana tasapainoista vuorovaikutussuhdetta.

Austin ja Seitanidi (2012) kuvaavat dynaamista sidosryhmäsuhdetta ja arvon luonnin eri tasoja yhteistyön jatkumon (collaboration continuum) mallissa kuvion 5 mukaisesti. Malli kuvaa, kuinka arvonluonti muuttuu samalla kun yhteistyökumppaneiden välinen suhde muuttuu.

	Taso I	Taso II	Taso III	Taso IV
Suhteen luonne	hyväntekeväisyys	vaihdanta	integroitunut strateginen yhteistyö	molempia muuttava yhteistyö
Sitoutumisen taso	matala -----> korkea			
Merkitys missiolle	toisarvoinen -----> keskeinen			
Resurssien määrä	pieni -----> iso			
Resurssien laatu	raha -----> ydinosaaminen			
Toiminnan laajuus	kapea -----> laaja-alainen			
Vuorovaikutus	harvinaista -----> intensiivistä			
Luottamus	vähäistä -----> syvää			
Keskinäinen vaihto	minimaalista -----> runsasta			
Johtaminen	yksinkertaista -----> moniulotteista			
Strateginen arvo	vähäinen -----> merkittävä			
Arvon yhteisluonti	yksin -----> yhdessä			
Synergistinen arvo	satunnainen -----> vallitseva			
Innovaatio	harvoin toistuvaa -----> useasti toistuvaa			
Ulkoinen systeeminen muutos	harvinaista -----> yleistä			

Kuvio 5 Yhteistyön jatkumon malli (Austin & Seitanidi, 2012, muokattu)

Sidosryhmäsuhteet nähdään mallissa moniulotteisina kokonaisuuksina, jossa suhteen eri ominaisuudet voivat sijoittua eri tasoille. Suhde ei yksiselitteisesti siirry kokonaisuudessaan kerralla tasolta toiselle, vaan suhteen kehittyminen tai taantuminen on erilaisten päätösten ja tekojen summa. Arvon luonnin ensimmäinen taso on filantrooppinen tai hyväntekeväisyyteen liittyvä taso. Tällä tasolla resurssit virtaavat lähinnä yksisuuntaisesti yritykseltä sidosryhmälle. Sidosryhmä toteuttaa tehtävänsä yrityksen tarjoamilla varoilla. Näin esimerkiksi kansalaisjärjestö, jolla on paras tuntemus jostakin yhteiskunnallisesta ongelmasta, voi toteuttaa työtään yrityksen tukemana. Yritys toimii maksajana ja järjestö toteuttajana. Yrityksen ja sidosryhmän välillä resurssina liikkuu pääasiassa raha. Sidosryhmä pystyy yrityksen rahoittamana tekemään töitä tietyn yhteiskunnallisen ongelman ratkaisemiseksi. Lopputuloksen

kannalta ei ole väliä, mikä yritys toimintaa rahoittaa. Tällä arvon luonnin tasolla kanssakäyminen on rajoitettua ja osapuolet toimivat suhteessa melko itsenäisesti (Austin & Seitanidi, 2012, 738–739).

Toinen arvon luonnin taso kuvaa vaihdantaa. Tälle tasolle on ominaista yhteistyölle ennalta määritellyt tavoitteet, vastuun jakaminen ja yhteinen, suunniteltu ajankäyttö. Erilaiset tapahtumat ja vapaaehtoistyöohjelmat ovat esimerkkejä tämän tason toimintamuodoista. Resurssit virtaavat molempiin suuntiin, osapuolten intressit ovat yhteneväiset ja arvoa luodaan yhdessä. Koska yhteistyö on syvällisempää, yhteistyön riskit, kuten esimerkiksi negatiivinen maineriski, ovat merkittävämpiä kuin hyväntekeväisyyteen liittyvässä yhteistyössä. Tällä tasolla osapuolilla on yhdenmukainen missio, resurssit, johtaminen, kulttuuri ja arviointiprosessi. Yhteistyön tarkoitus on paitsi luoda arvoa osapuolille myös ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia. Näkyvä yhteistyö ja siitä seuraava julkisuus voivat edesauttaa yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamista. (Austin & Seitanidi, 2012, 739–741.)

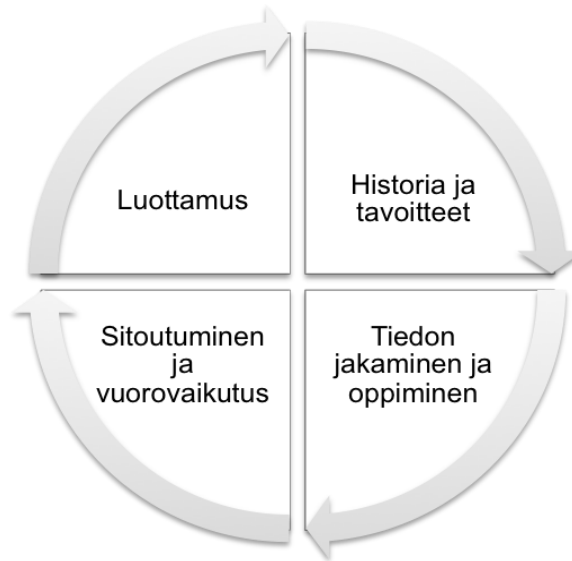
Kolmannella arvon luonnin tasolla on strategisesti integroitu yhteistyö. Tällä tasolla osapuolilla on yhtenevät missiot, arvot ja strategiat, sekä pohjalla onnistunut yhteistyö ja sen aikaansaama syventynyt luottamus. Yhteistyöllä tavoitellaan strategista hyötyä molemmille osapuolille, mutta muita tasoja enemmän keskitytään myös yhteiskunnalliseen ongelmanratkaisuun. Osapuolten resurssit on saatettu osittain yhdistää, vaikkakin ne pysyvät silti erillisinä organisaatioina. Esimerkkinä tällaisesta yhteistyöstä on yhteinen projekti, jota osapuolet yhdessä toteuttavat. Integroitu yhteistyö ei ole mahdollista ennen kuin yhteiskuntavastuu on integroituna yrityksen strategiaan. Tämän tason arvонуonti saa aikaan monenlaista hyötyä suhteessa, kuten lisääntynyttä luottamusta, oppimista, tietoa, kommunikaatiota, läpinäkyvyyttä ja sosiaalista pääomaa. (Austin & Seitanidi, 2012, 742–744). Viimeisin eli neljäs taso kuvaa molempia muuttavaa yhteistyötä, joka on kaikista edistynein yhteistyömuoto yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Tällä yhteistyöllä osapuolet tavoittelevat laajamittaista yhteiskunnallista muutosta esimerkiksi uuden hybridioorganisaation tai yhteiskunnallisen yrittäjyyden puitteissa. (Austin & Seitanidi, 2012, 744).

2.3.4 Arvoa luovan sidosryhmäsuhteen ulottuvuudet

Normatiivisen sidosryhmänäkemyksen mukaisesti vastuullisuus liiketoiminnassa kytkeytyy yrityksen perustehtävään, arvon tuottamiseen. Yrityksen ja sidosryhmien välillä on riippuvuussuhde ja sidosryhmät huomioivassa vastuullisessa liiketoiminnassa korostuu tämän riippuvuussuhteen ymmärtäminen ja laaja, eri sidosryhmien vaatimusten, odotusten ja tarpeiden huomioonottaminen sekä pyrkimys vuorovaikutukseen ja vuoropuheluun eri sidosryhmien kanssa (Kujala & Lehtimäki, 2014). Yritysjohdon ensisijainen tehtävä on rakentaa ja ylläpitää vahvoja, molempia osapuolia tyydyttäviä sidosryhmäsuhteita, joihin yritys voi luottaa (Svendsen, 1998).

Kujalan ja Kuvajan (2002) mukaan liiketoiminnan moraalikysymykset kytkeytyvät yrityksen liiketoimintaan sidosryhmäsuhteiden kautta. Yritykset eivät voi menestyä käpertymällä sisäänpäin, vaan niiden tulee aktiivisesti pyrkiä kuulemaan sidosryhmiensä mielipiteitä ja näkemyksiä. Vastuullinen yritys huomioi sidosryhmiensä arvot, odotukset ja näkemykset ja tiedostaa, että sidosryhmillä on annettavaa yrityksille niin liikeideaa, toiminta-ajatusta sekä toiminnan arvoja, etiikkaa ja moraalia pohdittaessa. Vastuullinen yritys sitoutuu pitkäjänteiseen, vuorovaikutteiseen yhteistyöhön sidosryhmiensä kanssa. (Kujala & Kuvaja, 2002.)

Myllykangas (2009, 170–172) tunnistaa sidosryhmäsuhteissa kuusi ominaisuutta, jotka ovat olennaisia liiketoiminnan arvon luomisessa. Ominaisuudet ovat suhteen tavoitteet ja niiden keskinäinen harmonia, vuorovaikutuksen tiiviys, tiedon jakaminen, oppiminen ja osaamisen kehittäminen, luottamus ja sen laajentuminen yksilötasolta organisaatiotasolle. Kujala ja Lehtimäki esittävät (2014) arvoa luovan sidosryhmäsuhteen viitekehyksen, joka koostuu neljästä ulottuvuudesta: historia ja tavoitteet, tiedon jakaminen ja oppiminen, sitoutuminen ja vuorovaikutus sekä luottamus (kuvio 6).



Kuvio 6 Arvoa luovat sidosryhmäsuhteet (Kujala & Lehtimäki, 2014)

Kujala ja Lehtimäki (2014) esittävät viitekehyksen ensimmäinenä ulottuvuutena sidosryhmäsuhteen historian ja tavoitteet. Historia ja tavoitteet luovat perustan yhteistyölle, vuorovaikutukselle ja suhteen kehittymiselle. Yhteiset kokemukset tukevat suhteen rakentamista ja helpottavat vuoropuhelun kehittämistä yrityksen ja sen sidosryhmien välille. Suhteen historian ymmärtäminen helpottaa myös tavoitteiden asettamista ja yhteensovittamista. Myllykangas (2009) havaitsi tutkimuksessaan, että suhteen historia, yhteinen tai ei, vaikuttaa jokaiseen sidosryhmäsuhteeseen, että yrityksen ja sidosryhmien tavoitteet näyttäytyvät suhteissa monin eri tavoin ja että sidosryhmien intressit saattavat erota. Arvon luomisen tulisi kuitenkin olla mielekästä ja merkityksellistä molemmille osapuolille. Yhteinen visio on tärkeä, mutta intressien ja tavoitteiden ei kuitenkaan tarvitse välttämättä olla samat, mutta yrityksen että sidosryhmän tulisi tuntea saavansa yhteisestä tekemisestä jotain hyötyä. Sidosryhmien ajattelemisen liiketoiminnan keskeisinä toimijoina tekee liiketoiminnan suhteita näkyviksi ja kiinnittää huomion sidosryhmien omiin lähtökohtiin, tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Vastuullisuutta ei tällöin tulkita ja tuoteta vain yritysten tai johtajien käsityksen varassa, vaan mukaan kutsutaan eri sidosryhmiä ja heidän edustajiaan. Niin sanotun pienimmän yhteisen nimittäjän etsiminen voi olla hyödyllinen ajattelutapa erityisesti silloin, kun sidosryhmän ja yrityksen näkemykset ovat lähtökohtaisesti kaukana toisistaan. Tällöin ei ensisijaisena tavoitteena olekaan yksimieliseen ratkaisuun

pääseminen tai yhteisen tavoitteen löytäminen vaan prosessia täytyy pitää arvokkaana itsessään. Näin vastuullisen liiketoiminnan sisällöt ja rajat määritellään yhdessä sidosryhmien kanssa ja vastuullisuus toteutuu sidosryhmäajattelun mukaisesti yrityksen ja sidosryhmien välisissä suhteissa. (Kujala & Lehtimäki, 2014.)

Viitekehyksen toisena ulottuvuutena Kujala ja Lehtimäki (2014) esittävät tiedon jakamisen ja oppimisen, joiden voidaan nähdä olevan oleellinen osa yhteiselle arvon luonnille perustuvia sidosryhmäsuhteita (Myllykangas ym., 2010). Tiedon jakaminen on erityisen tärkeitä luottamuksen syntymisen kannalta ja silloin, kun halutaan muuttaa suhteen laatua yhteistyön suuntaan (Svedsen, 1998; Myllykangas, 2009). Avoin ja läpinäkyvä organisaatiokulttuuri tukee tiedon jakamista sidosryhmille ja mahdollistaa sidosryhmien sitoutumisen yhteiseen tekemiseen. Siirtyminen sidosryhmävaateisiin vastaamisesta yhteiseen arvonluontiin edellyttää oppimista niin yrityksessä kuin sidosryhmienkin keskuudessa, sillä oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat liiketoiminnan arvon luomisen muutoksessa keskeisiä (Myllykangas, 2009). Ennen uusien toimintatapojen kehittämistä ja uuden näkökulman oppimista ja hyväksymistä on usein käytävä poisoppimisen vaihe. Vanhat tavat, tottumukset ja ajattelumallit on pystyttävä kyseenalaistamaan ennen kuin uusi tapa jäsentää liiketoimintaa ja sidosryhmäyhteistyötä voi juurtua organisaatioon. (Kujala & Lehtimäki, 2014).

Viitekehyksen kolmantena ulottuvuutteenä Kujala ja Lehtimäki (2014) esittävät sitoutumisen ja vuorovaikutuksen, joiden perustalle voidaan rakentaa kestäviä sidosryhmäsuhteita, jotka mahdollistavat yhteisen arvon luomisen. Sitoutuminen näkyy sidosryhmien lojaalisuutena, sidosryhmäsuhteiden pysyvyytenä sekä sidosryhmäverkoston kehittymisenä. Sitoutuminen myös vahvistaa suhdetta ja luo olosuhteet, joissa sekä yksittäiset että yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa. (Cai & Wheele, 2004). Arvon luonnin edelläkävijäyritykset ovat valmiita panostamaan sidosryhmävuorovaikutukseen ja ovat onnistuneet luomaan prosesseja, jotka tukevat jatkuvaa vuoropuhelua sidosryhmien kanssa (Freeman ym., 2007). Kokoukset, tapaamiset ja neuvottelut ovat säännöllisiä ja vuorovaikutus tiivistä (Myllykangas, 2009). Ajan kuluessa suhteet tiivistyvät ja vahvistuvat kun vuorovaikutuksen lisääntyessä molemminpuolinen sitoutuminen kasvaa ja kehittyy.

Kujalan ja Lehtimäen (2014) viitekehyksen neljäntenä ulottuvuutena on luottamus. Luottamus on yhtäältä suhteen ominaisuus mutta toisaalta se voidaan nähdä myös onnistuneen vuorovaikutuksen tuloksena. Luottamus vähentää suhteiden kitkaa ja edesauttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista (Svendsen, 1998). Tutkimus on osoittanut, että organisaatioiden välisten suhteiden toimivuus perustuu luottamukselle, että luottamus synnyttää positiivisia ja tuottavia suhteita ja että luottamus on suhteen tärkeimpien tekijöitä erityisesti kumpanuuteen pohjautuvissa suhteissa (Myllykangas, 2009). Tutkimusten mukaan sitoutuminen ja reiluus vaikuttavat luottamuksen syntyyn (Cai & Wheale, 2004). Luottamuksen merkitys liiketoiminnassa ja sidosryhmäsuhteissa kasvaa toimintaympäristön muuttuessa yhä avoimemmaksi. Yhteinen arvon luonti onnistuu vain, mikäli osapuolet luottavat toisiinsa ja ovat valmiita toimimaan yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sidoryhmäsuhteiden ollessa vastavuoroisia ja yhdessä määriteltyjä on suhteessa huomioitava luottamuksen merkitys. Pelkkien transaktiokustannusten näkökulmasta luottamuksen tulisi olla yhteydessä kevyempään hierarkiaan suhteen hallinnoinnissa, sillä luottamus toimii korvaavana mekanismina hierarkkiselle kontrollille (Zaheer & Venkatraman, 1995, 379). Myllykankaan (2009) mukaan luottamus vähentää transaktiokustannuksia vähentämällä tai poistamalla etu- ja jälkikäteen ilmenevää opportunistia. Äärimmäisissä tapauksissa se poistaa kokonaan muodolliset sopimukset, jotka ovat kalliita kirjoittaa, valvoa ja panna täytäntöön.

2.4 Teoreettinen viitekehys

Sidosryhmäajattelussa on tapahtunut muutos sidoryhmien hallinnasta ja johtamisesta yrityksen ja sidoryhmien väliseen yhteistyöhön. Keskiöön on noussut pitkän aikavälin arvon luominen osana sidoryhmäsuhdetta (Morsing & Schultz, 2006). Sidoryhmäjohtamisen, sidoryhmien hallinnan ja vaateisiin vastaamisen näkökulman sijaan yhteistyönäkökulmaan perustuvat suhteet nähdään vastavuoroisina, kehittyvinä ja yhdessä määriteltyinä (Myllykangas, 2009). Sidoryhmäsuhteisiin perustuvassa lähestymistavassa on oletuksena, että sidoryhmäsuhteet auttavat yritystä luomaan arvoa enemmän kuin ilman yhteistyötä (mm. Galbreath, 2002). Taulukossa 1 on esitetty kiteytetysti tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Taulukko 1 Arvoa luovien sidosryhmäsuhteiden analyysi

Analyysin vaihe	Analyysin tarkoitus	Analyysin työkalu
1.	Sidosryhmien tunnistaminen	Sidosryhmäanalyysi (Freeman, 1984)
2.	Sidosryhmien luokittelu	Yhteistyön jatkumon malli (Austin & Seitanidi, 2012)
3.	Suhteiden analyysi	SVC viitekehys (Kujala & Lehtimäki, 2014)

Vuorovaikutussuhde on muodostunut keskeiseksi tutkimusyksiköksi tutkittaessa arvoa luovia sidosryhmäsuhteita. Jotta vuorovaikutussuhdetta voidaan tutkia, täytyy pystyä määrittämään suhteen osapuolet. Sidosryhmäsuhteen osapuolet voidaan tunnistaa Freemanin (1984) sidosryhmäanalyysin avulla. Sidosryhmäanalyysi tarkoittaa yrityksen ja sen sidosryhmien välisten sidosten tunnistamista. Analyysin toisessa vaiheessa tavoitteena on pystyä luokittelemaan analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistosta tunnistetut sidosryhmäsuhteet. Suhteen luokittelu on tärkeää, sillä sidosryhmäsuhteet voivat olla hyvinkin eritasoisia. Sidosryhmäsuhteiden luokittelu voidaan toteuttaa Austinin ja Seitanidin (2012) yhteistyön jatkumon mallin avulla. Kyseisen mallin mukaisesti nämä tasot voivat olla hyväntekeväisyys, vaihdanta, strategisesti integroitu yhteistyö ja molempia muuttama yhteistyö. Analyysin kolmannessa vaiheessa tutkitaan arvoa luovan sidosryhmäsuhteen ominaisuuksia. Suhteiden analyysi voidaan toteuttaa Kujalan ja Lehtimäen (2014) SVC -viitekehystä käyttäen. Kyseisen viitekehysten mukaan arvoa luovat sidosryhmäsuhteet koostuvat historiasta ja tavoitteista, tiedon jakamisesta ja oppimisesta, sitoutumisesta ja vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta. Analyysin kolme eri vaihetta kokonaisuudessaan muodostavat teoreettisen viitekehysten, jonka puitteissa arvoa luovia sidosryhmäsuhteita voidaan tutkia.

3. Empiirisen tutkimuksen toteutustapa

3.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tämä tutkimus voidaan luokitella toimintatutkimukseksi (action research), joka on tapaustutkimuksen kaltainen tutkimusstrategia. Toimintatutkimuksessa huomio kohdistuu tiettyyn erityistapaukseen (Eriksson & Kovalainen, 2008, 193), jonka puitteissa syvennetään tietoa valitusta kohdeilmioista. Tässä tutkimuksessa erityistapauksena perehdytään kohdeorganisaatio LähiTapiolan ja sen sidosryhmien välisiin suhteisiin. Aguinis ja Glavas (2012) korostavat, että aito ja vaikuttava yhteiskuntavastuu edellyttää, että se perustuu yrityksen missioon ja arvomaailmaan ja on läheisesti yhteydessä sen ydinliiketoimintaan. Keskinäinen, 1,5 miljoonan omistaja-asiakkaan omistama LähiTapiola koettiin kiinnostavaksi esimerkiksi tällaisesta yrityksestä, minkä vuoksi se valikoitui tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioksi. Tieteellisen kontribuution lisäksi tutkimus pyrkii hyödyttämään myös kohdeorganisaatiota tuottamalla informaatiota sidosryhmätyöhön ja yhteiskuntavastuuseen liittyvän päätöksenteon tueksi. Tutkimuksen primääriaineisto koostuu kohdeorganisaation vastuullisuustekojen seurantataulukosta. Taulukkoon on kerätty 20 alueellisen yhteyshenkilön näkemyksiä ja kokemuksia yhtiöryhmän yhteiskuntavastuusta. Sekundääriaineistona on yrityksen tuottama julkinen materiaali ja dokumentointi, kuten esimerkiksi kohdeorganisaation yhdistetty vastuullisuus- ja vuosikertomus ja lehdistö- ja asiakastiedotteet.

LähiTapiola-ryhmä aloitti toimintansa virallisesti 1.1.2013, jolloin Lähivakuutuksen ja Tapiolan vahinkovakuutusyhtiöt yhdistyivät LähiTapiola Keskinäiseksi Vahinkovakuutusyhtiöksi. LähiTapiolan alueyhtiöiden verkosto koostuu 19 alueyhtiöstä ja pääkaupunkiseudulla sijaitsevasta keskusyhtiöstä. Sekä Lähivakuutuksella että Tapiolalla oli ennen yhdistymistä oma tapansa toteuttaa yhteiskuntavastuuta. Yhdistymisen myötä LähiTapiola-ryhmä on luonut uuden tapansa toteuttaa yhteiskuntavastuuta, mutta työntekijöiden erilaiset taustat Lähivakuutuksessa tai Tapiolassa vaikuttavat varmasti vielä eri alueyhtiöiden tapaan toteuttaa kohdeorganisaation yhteiskuntavastuuta. Näin ollen on todennäköistä, että voidaan

havaita alueyhtiökohtaisia eroja yhteiskuntavastuuseen liittyvissä asenteissa ja tavoissa toteuttaa sitä käytännössä.

Yhtiöryhmän henkilöstömäärä on yli 4000 ja omistaja-asiakkaita on lähes 1,5 miljoonaa. Tänä päivänä LähiTapiola-ryhmän visiona on olla Suomen johtava turvallisuuden, hyvinvoinnin ja talouden kumppani. Yhtiöryhmän keskeinen toiminta-ajatus on turvata asiakkaidensa elämää ja menestystä. LähiTapiola-ryhmän asiakasryhmiä ovat henkilö-, maatala-, yrittäjä-, yritys- ja yhteisöasiakkaat. Tuote- ja palveluvalikoima sisältävät ratkaisuja vahinko-, henki- ja eläkevakuuttamiseen sekä sijoittamiseen ja pankkipalveluihin. (LähiTapiolan vuosikertomus 2013).

Keskinäiseen yhtiömuotoon perustuva LähiTapiola-ryhmä on asiakkaidensa omistama. Keskinäinen yhtiö on vakuutusyhtiö, jossa omistajan valtaa käyttävät vakuutuksenottajat sekä erikseen määrätyn takuupääoman omistajat. Keskinäinen yhtiö on yhtiömuodoltaan lähellä osuuskuntia. Keskinäisen yhtiön voitonjako tapahtuu antamalla maksualennuksia tai -palautuksia taikka maksuttomia lisäetuja vakuutuksenottajille. Voittoa voidaan myös ohjata yhtiöryhmän kehitystyöhön ja investointeihin. (LähiTapiolan vuosikertomus 2013).

LähiTapiola määrittelee tärkeimmiksi sidosryhmikseen omistaja-asiakkaat, heistä koostuvat hallinnon sekä henkilöstön. Näiden lisäksi muita keskeisiä sidosryhmiä ovat yhteistyökumppanit, tavaroiden ja palvelujen toimittajat, kuluttaja- ja kansalaisjärjestöt, viranomaiset, tiedotusvälineet, oppilaitokset, toimialan muut yritykset sekä lähiyhteisöt. LähiTapiola kokee tärkeäksi olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa oppiakseen tuntemaan heidät ja voidakseen vastata heidän odotuksiinsa ja tarpeisiinsa. Vuorovaikutussuhteessa tärkeinä ominaisuuksina nähdään avoimuus, luottamus, aito kiinnostus ja säännöllinen yhteydenpito. (LähiTapiolan vuosikertomus 2013).

LähiTapiolan vuosiesitteen 2013 mukaan yhtiöryhmän yhteiskuntavastuun lähtökohtana ovat yhtiöryhmän erilaiset roolit sekä toiminnan olennaisimmat vaikutukset tärkeimpiin sidosryhmiin. Vastuu toteutuu teoissa, jotka vaikuttavat lähiyhteisöihin ja yhteiskuntaan. Tämän tutkimuksen aineisto koostuu pääosin näiden sidosryhmiin

vaikuttavien, vastuullisuutta ilmentävien tekojen kartoituksesta. LähiTapiolan yhteiskuntavastuu perustuu yhtiöryhmän hallituksen vahvistamiin vastuullisuusperiaatteisiin ja käytännön vastuullisuutekoja ohjaavat vastuullisuuslupaukset asiakkaille, henkilöstölle, ympäristölle sekä lähiyhteisöille ja yhteiskunnalle. Vastuullisuuslupauksessaan henkilöstölle yritys lupaa edistää omistaja-asiakkaidensa turvallisuutta ja hyvinvointia. Henkilöstölle yritys lupaa tarjota innostavan ja arvostetun työyhteisön. Yritys lupaa lisäksi toiminnallaan ja ratkaisullaan parantaa ympäristön hyvinvointia, sekä toimia aktiivisesti lähiyhteisöissä ja yhteiskunnassa. Yhteiskuntavastuun pääteemana on ihmisten turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen ja erityisinä kohderyhminä ovat nuoret ja seniorit.

LähiTapiolan alueyhtiöt toimivat aktiivisesti paikallisina vaikuttajina, tukijoina ja kehittäjinä. Yhteiskuntavastuun alueellisilla teoilla voidaan vaikuttaa ja olla läsnä paikallisyhteisöissä kullekin alueelle tärkeällä ja sopivalla tavalla. LähiTapiolan merkitys ja rooli yhteiskunnassa on suuri. Tehtävä ihmisten turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäjänä tekee yhtiöryhmän toiminnasta merkityksellisen. LähiTapiolan alueyhtiöiden aloitettua toimintansa vuonna 2013 ovat paikallisuus ja alueellinen vaikuttaminen nousseet entistä tärkeämmiksi asioiksi yhtiöryhmässä. Vakuutus- ja finanssiala luo yhteiskuntaan vakautta ja mahdollistaa taloudellisen toiminnan tarjoamalla erilaisia tapoja riskeiltä suojautumiseen.

3.2 Toimintatutkimus tutkimusstrategiana

Toimintatutkimus on tapaustutkimuksen kaltainen tutkimusstrategia, jossa tutkimus kohdistuu tiettyyn erityistapaukseen (Eriksson & Kovalainen, 2008, 193). Tässä tutkimuksessa erityistapauksena on LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö, jonka organisaatioon ja liiketoimintaympäristöön tutkimus asettuu. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 194) mukaan toimintatutkimukselle on ominaista, että tutkija on tiiviissä yhteistyössä tutkittavan organisaation kanssa tai vaihtoehtoisesti toimivat osana organisaatiota. Tutkija auttaa organisaatioita etsimään ratkaisuja erilaisiin haasteisiin ja ongelmiin, kehittää erilaisia toimintoja ja toiminnan tehokkuutta sekä tuo osaamistaan strategiatyöskentelyyn. Tämän kuvauksen mukaisesti oma roolini tässä tutkimuksessa on moniulotteinen. Tutkijan roolissani olen pro gradu -tutkielmaani tekevä opiskelija,

jonka tavoitteena on tutkia ja kirjoittaa tutkielma valitusta tutkimusaiheesta. Samanaikaisesti työskentelen LähiTapiolassa yhteiskuntavastuun asiantuntijana yhteiskuntavastuun ja edunvalvonnan yksikössä, jossa tehtäviini tutkimusaiheeseen liittyen kuuluvat esimerkiksi kumppanuuksien ja alueellisen yhteistyön koordinointi. Tutkimuksellisesti kiinnostukseni keskiössä on yrityksen ja sen sidosryhmien välinen arvon luonnin suhde ja tämän suhteen ulottuvuudet yhteiskuntavastuun kontekstissa. Käytännön näkökulmasta tavoitteeni on lisätä ymmärrystä sidosryhmäsuhteista ja arvon luonnin prosesseista kohdeorganisaatiossa.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 194) mukaan toimintatutkimukseen liittyen on tärkeää hahmottaa, että tutkijan ja tutkittavan organisaation välillä ei ole suurta eroa. Toimintatutkimuksessa tutkija nähdään usein ikään kuin ulkopuolisena fasilitaattorina, joka tuo organisaatioon muutosta, reflektoi muutoksen prosessia ja tekee tutkimusta kyseisestä tapauksesta. Lopulta käy usein niin, että tutkijan roolit sekä tutkijana että liiketoiminnan konsulttina kietoutuvat toisiinsa. Tämä mahdollistaa sen, että akateeminen tutkimus pohjautuu tosielämän ongelmiin ja tarjoaa ratkaisuja niihin. Tutkijan rooli on olla aktiivisesti mukana niissä projekteissa, joita hän tutkii. Aktiivisen osallistumisen sopiva määrä on tapauskohtainen eikä sitä ole mahdollista määritellä yleispätevästi. Myös tässä tutkimuksessa voidaan havaita, että roolini sekä tutkijana että yhteiskuntavastuun asiantuntijana sekoittuvat. Kaksoisrooli mahdollistaa sekä tutkimukseni että työni rikastuttamisen uusilla ajatuksilla. Tutkijataustani myötä tuon työtehtävääni arki ajattelusta eroavaa analyyttisyyttä ja teoriapohjaa. Asemani organisaatiossa mahdollistaa sen, että pääsen tutkijana käsiksi sellaisiin tietoihin, joihin organisaation ulkopuolisena henkilönä olisi mahdoton päästä käsiksi.

3.3 Empiirisen aineiston kuvaus

Toimintatutkimukselle tyypillistä on kerätä tietoa eri tavoin, riippuen tutkimuksen kontekstista ja tutkimuskysymyksen asettelusta. Informaatiota voidaan kerätä esimerkiksi kyselyillä, havainnoimalla, haastatteluilla, fokusryhmillä ja kokeiluilla. Kerätyn informaation lisäksi myös organisaation tuottamia materiaaleja kuten tilastoja, lukuja ja strategisia dokumentteja voidaan hyödyntää osana tutkimusta.

Toimintatutkimuksessa tutkimusmateriaalit kerätään usein osana aktiivista osallistumista tutkimuksen kohteena olevan organisaation toimintaan ja informaatiota kerätään laajalti eri lähteistä. (Eriksson ja Kovalainen, 2008, 201–202.) Tässä tutkimuksessa informaatiota on pääasiassa kerätty vastuullisuustekojen seurantataulukolla, mutta sen lisäksi on hyödynnetty erilaisia kohdeorganisaation tuottamia materiaaleja, jotka taulukossa 2 tarkemmin yksilöidään. Tutkijana olen toiminut samaan aikaan työsuhteessa LähiTapiolaan ja työni kautta olen saanut käyttööni monipuolista informaatiota tutkimukseen liittyen.

Taulukko 2 Tutkimuslähteiden erittely

Institutionaaliset julkiset
LähiTapiolan vuosikertomus 2013
LähiTapiolan vastuullisuuslupaukset
Julkiset tiedotteet sidosryhmä- ja kumppanuusyhteistyöstä, mediaseuranta
Institutionaaliset salaiset
Yhtiöryhmän strategia aikavälille 2013–2015
Yhtiöryhmän kumppanuusstrategia 2014
Yhteiskuntavastuun kumppanuuksien kirjalliset yhteistyösopimukset
Vastuullisuustekojen seurantataulukko 2013 + kirjallinen ohjeistus taulukon täydentämiseen
LähiTapiolan konsultin avulla järjestämien kumppanuustyöpajojen raportit
LähiTapiolan vastuullisuusperiaatteet
Henkilökohtaiset
Muistiinpanot puhelinkeskusteluista ja tapaamisista yhteiskuntavastuun yhteyshenkilöiden kanssa
Sähköpostiviestit, joilla on tiedusteltu tarkentavia tietoja
Muistiinpanot keskusteluista yhteiskuntavastuun yksikön muiden työntekijöiden kanssa
Tutkimuspäiväkirja

Toimintatutkimukselle on ominaista, että tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on mukana informaationkeruussa. Tyypillisin aineistonkeruun muoto on seuranta, jossa

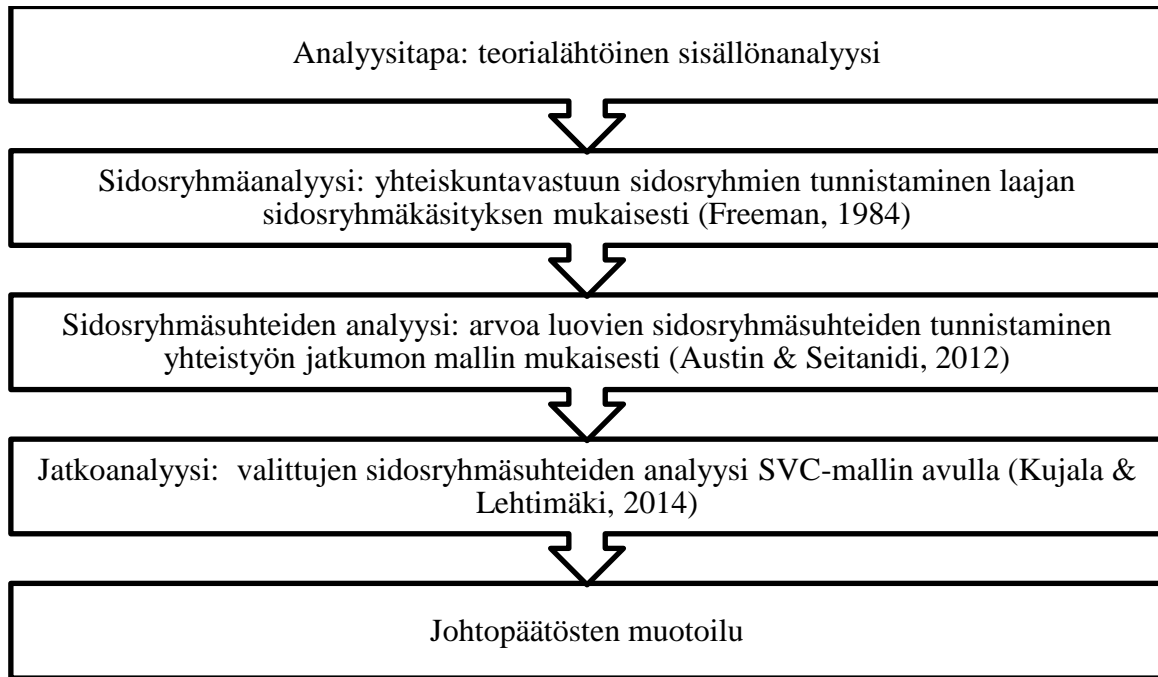
seurataan mitä organisaatiossa tapahtuu. Toimintatutkimuksen asetelma ja lähestymistavat suunnitellaan yhdessä organisaation kanssa ja prosessille määritellään arviointikriteerit, mittausmenetelmät ja muut tarvittavat palautteen saamisen muodot. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 201–202). Myös tässä tutkimuksessa käytettiin tiedonhankintamenetelmänä seuranta, johon kerättiin tietoja LähiTapiolan vastuullisuusteosta vuodelta 2013. Myöhemmin tässä tutkimuksessa tähän vuoden 2013 aineistoon viitataan termillä vastuullisuustekojen seurantataulukko. Seurannalla haluttiin selvittää monipuolisesti organisaation jäsenten näkemyksiä yhteiskuntavastuusta ja tavoista toteuttaa sitä käytännössä. Seurantataulukkoa täydentäneisiin henkilöihin viitataan myöhemmin tässä tutkimuksessa termillä vastaaja.

Tiedonkeruu alkoi tarkoitukseen sopivan excel-aulukon muotoilemisella, jonka sisältämistä tiedoista päätimme yhdessä yhteiskuntavastuun asiantuntija Elina Kuuselan kanssa. Seurantataulukon tuli sisältää kaikki tarvittava tieto, jotta se palveli tiedonkeruumenetelmänä sekä LähiTapiolan että oman tutkimukseni intressejä. Seurantataulukko vietiin yhteiskuntavastuun yksikön työtilaan LähiTapiolan yhteiseen intranettiin siten, että kaikilla LähiTapiolan organisaatioon kuuluvilla 20 alueyhtiön yhteiskuntavastuun yhteyshenkilöllä oli pääsy siihen. Taulukon täydentämistä varten kirjoitimme ohjeen, joka sisälsi käytännön ohjeita taulukon täyttämistä sekä tietoa sen tarkoituksesta ja hyödynnettävyydestä. Jokaisen 20 alueellisen yhteyshenkilön kanssa käytiin noin 30 minuutin mittainen puhelinkeskustelu, jossa käytiin läpi LähiTapiolan hallituksen hyväksymät vastuullisuusperiaatteet, vastuullisuuslupaukset ja taulukon täyttöohjeet. Puolet soitoista soitin itse, puolet soitti Elina Kuusela. Puhelun aikana vastaajan kanssa pohdittiin minkälaisia vastuullisuustekoja he olivat toteuttaneet omalla alueellaan vuoden 2013 aikana. Tällä seurantamenetelmällä saatiin yksilönäkökulmasta ajantasainen ja käytännön toimia vastaava käsitys siitä, minkälaista yhteistyötä kohdeorganisaatiossa toteutettiin yhdessä eri sidosryhmien kanssa yhteiskuntavastuun puitteissa ja minkälaisia suhteita alueyhtiöllä oli eri yhteiskuntavastuun sidosryhmiin.

3.4 Aineiston analyysi

Toimintatutkimuksessa aineiston analyysi voidaan tehdä yhdessä tutkittavan organisaation jäsenten kanssa. Tutkija voi näin tarjota organisaatiolle syötteitä kehitystyön pohjaksi ja samalla hyödyntää heidän osaamistaan analyysissa. Kun analyysi tehdään lähellä organisaatiota, se voi myös omalta osaltaan voimaannuttaa organisaation jäseniä, eikä vain tiedeyhteisöä. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Käytännön syistä tein analyysin yksin, sillä muita organisaation jäseniä ei ollut mahdollista ajankäytöllisistä syistä osallistaa analyysin tekoon. Olin aktiivisessa päivittäisessä keskusteluyhteydessä yksikköni muiden jäsenten kanssa ja nämä keskustelut osaltaan rikastuttivat analyysia ja tukivat tulkintaani.

Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysia. Aineistoa on analysoitu teoriaohjaavasti tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti (taulukko 1). Analyysi eteni ensimmäisen vaiheen sidosryhmien tunnistamisesta analyysin toiselle tasolle, jossa tunnistetut sidosryhmäsuhteet luokiteltiin. Analyysin kolmas taso keskittyi kolmen esimerkkisuhteen analyysiin. Sisällönanalyysissa aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Tutkittavat tekstit voivat olla melkein mitä vain: kirjoja, päiväkirjoja, haastatteluita, puheita ja keskusteluita. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiöt laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 105.) Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin kohteena oli vastuullisuustekojen seurantataulukko, joka sisälsi valmiiksi tekstimuotoista aineistoa. Sisällönanalyysin vaiheet on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7 Tutkimusanalyysin eteneminen

Tutkimusaineiston laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto ensin pirstotaan pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleen uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti, erona on analyysin ja luokittelun perustuminen joko aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 109–116.) Sisällönanalyysillä voidaan siis tarkoittaa niin laadullista sisällönanalyysia kuin sisällön määrällistä erittelyä ja näitä molempia voidaan hyödyntää samaa aineistoa analysoitaessa. Tutkimusprosessia aloitettaessa tutkijan on päätettävä, mikä asema teorialla kyseisessä tutkimuksessa on. Vaihtoehtoina voidaan ajatella olevan teorialähtöisen, teoriasidonnaisen ja aineistolähtöisen tutkimuksen (Eskola & Suoranta, 1998, 135–140). Teorialähtöisestä tutkimuksesta puhutaan silloin, kun tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Aineiston analyysia ohjaa siis valmis malli ja tarkoituksena on usein tämän mallin tai teorian testaaminen uudessa yhteydessä. Teorialähtöisestä analyysistä voidaan käyttää nimitystä deduktiivinen analyysi. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 95–99.) Aineistolähtöisesti tutkimusta tehtäessä sen sijaan tutkimuksen pääpaino on aineistossa, mikä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä ja teoria rakennetaan aineisto lähtökohtana.

Tällöin voidaan puhua induktiivisuudesta, joka tarkoittaa etenemistä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. (Eskola & Suoranta, 1998, 83.) Tämä tutkimus on teorialähtöinen ja analyysi etenee kuviossa 7 kuvatun prosessin mukaisesti.

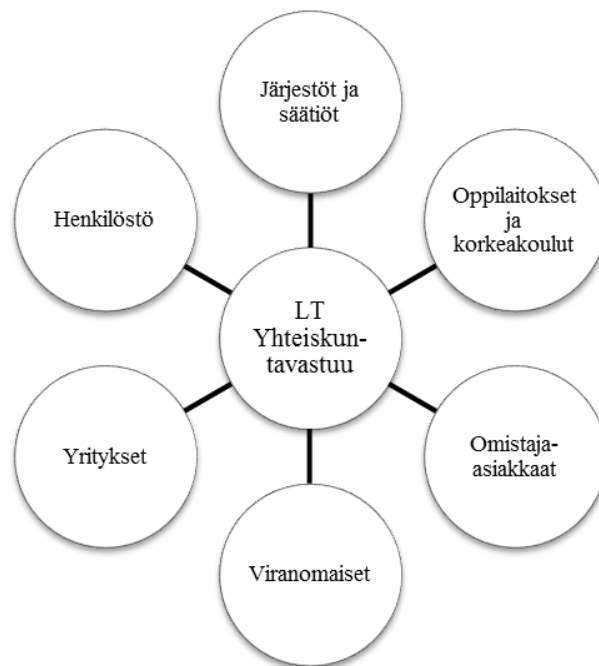
Seuraavaksi pyrin kuvaamaan analyysin käytännön vaiheita. Aloitin analyysin täydentämällä seurantataulukkoon puuttuvia tietoja. Osaan puutteellisista tiedoista löytyi vastaus muista sarakkeista, sillä vastaaja ei ollut ymmärtänyt taulukon logiikkaa tai sitten hän oli täyttänyt taulukkoa huolimattomasti. Osan puuttuvista tiedoista selvitin puhelimitse tai sähköpostilla tiedustellen. Täydensin tietoja taulukkoon punaisella värillä, jotta siitä pystyi selkeästi erottamaan mikä on vastaajan siihen täydentämää tietoa ja mikä on tutkijan lisäämää. Kun puutteelliset tiedot olivat selvillä ja taulukko täydennetty, ryhdyin tunnistamaan ja ryhmittelemään eri sidosryhmiä sidosryhmäanalyysin perusteella.

Aineistosta tunnistettiin kohdeorganisaation yhteiskuntavastuuseen liittyvät sidosryhmät Freemanin (1984) laajan sidosryhmämääritelmän mukaisesti. Kun aineistosta oli tunnistettu ne sidosryhmät, joilla kohdeorganisaatiolla on jonkinlainen sidos yhteiskuntavastuun kontekstissa, oli mahdollista edetä analyysissä sidosryhmäsuhteiden tasolle. Vastuullisuustekojen seurantataulukosta kävi ilmi, että osan sidosryhmistä kanssa yhteistyö oli satunnaista ja sattumanvaraista, kun taas toisten kanssa yhteistyö oli suunnitelmallista ja pitkäjänteistä. Analysoin sidosryhmäsuhteiden erilaiset tasot Austinin ja Seitanidin (2012) yhteistyön jatkumon mallin avulla. Koska tämän tutkimuksen tavoiteeksi on määritelty ymmärryksen syventäminen arvoa luovista sidosryhmäsuhteista, oli tarpeen tunnistaa tällaiset suhteet kaikkien sidosryhmäsuhteiden joukosta. Syvällisempää jatkoanalyysia varten valittiin muutama mahdollisimman edustava arvoa luova sidosryhmäsuhteiden tarkemman tarkastelun kohteeksi. Nämä suhteet analysoitiin Kujalan ja Lehtimäen (2014) arvoa luovien sidosryhmäsuhteiden mallin avulla. Analyysiketjun lopuksi tein tutkimuksen johtopäätökset.

4. Arvoa luovat sidosryhmäsuhteet kohdeorganisaatiossa

4.1 Sidosryhmien tunnistaminen

Tässä tutkielmassa aineiston analyysin ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli tunnistaa kerätystä vastuullisuustekojen seurantataulukosta kohdeorganisaation yhteiskuntavastuuseen liittyvät sidosryhmät. Sidosryhmät tunnistettiin aineistosta rooliperusteisesti tunnistamalla erilaiset sidokset ja ryhmittelemällä toimijat ryhmätasoisesti. Kohdeorganisaation vastuullisuustekojen seurantataulukosta tunnistettiin kuviossa 8 näkyvät LähiTapiolan yhteiskuntavastuun sidosryhmät.



Kuvio 8 LähiTapiola yhteiskuntavastuun sidosryhmät Freemanin (1984) mallin mukaan

Järjestöt ja säätiöt olivat yksi kohdeorganisaation yhteiskuntavastuun keskeisistä sidosryhmistä. Kumppanuushankkeet ovat kohdeorganisaatiolle tärkeä osa

yhteiskuntavastuun toteuttamista. Pitkäjänteinen yhteistyö kumppaneiden kanssa on mahdollistanut vaikuttavaa yhteistyötä yhteiskunnan ja ympäristön hyväksi. Kohdeorganisaation yhteiskuntavastuun pääyhteistyökumppanit ovat Suomen Punainen Risti, Suomen Luonnonsuojeluliitto ja Marttaliitto. Kohdeorganisaation ja Punaisen Ristin yhteistyökohde on ystävätoiminta, jonka eri muodot tukevat vuosittain yli 25 000 ihmistä. Yhdessä Suomen Luonnonsuojeluliiton kanssa kohdeorganisaatio levittää tietoutta energiatehokkuuden ja energiansäästön kannattavuudesta Negawatti-hankkeen kautta. Nuorten taloudellisen osaamisen edistäminen yhteistyö Marttojen kanssa on kohdentunut nuorten oman taloudellisen osaamisen ja oman talouden hallinnan edistämiseen. Kohdeorganisaatio toimii yhteistyössä hyvinkin erilaisten järjestöjen ja säätiöiden kanssa. Yhteistyön voidaan nähdä hyödyttävän sekä yksilöitä, mukana olevia organisaatioita että yhteiskuntaa.

Taulukko 3 Sidosryhmien tunnistaminen: järjestöt ja säätiöt

Sidosryhmä: järjestöt ja säätiöt	Esiintymismäärä aineistossa	Sidos (intressi, panos, arvo, odotus, vaatimus, omistajuus)
SPR	19	Formaali yhteistyösopimus
Nuorkauppakamari	6	Kumppani paikallisyhteisön hyvinvoinnin edistämässä
SPEK	6	Formaali yhteistyösopimus
Pidä saaristo siistinä ry	5	Formaali yhteistyösopimus
Suomen Meripelastusseura	5	Jaettu halu edistää vesiturvallisuutta
Suomen Luonnonsuojeluliitto	3	Formaali yhteistyösopimus
4H-yhdistys	2	Kumppani Nuorisotakuun järjestämisessä
Kirkon ulkomaanapu	2	Jaettu halu toimia kestävän kehityksen mukaisesti
Lions klubi	2	Kumppani paikallisyhteisön hyvinvoinnin edistämässä
Marttaliitto	2	Formaali yhteistyösopimus
MTK	2	Kumppani maa- ja metsätalousasioissa
WWF	2	Green Office –yhteistyösopimus
Autoliitto	1	Kumppani liikenneturvallisuuden edistämässä
FK	1	Etujärjestö, johon LähiTapiola kuuluu
Kierrätyskeskus	1	Jaettu halu toimia kestävän kehityksen mukaisesti
Lasten oikeuksien tuki ry	1	Jaettu halu edistää nuorten hyvinvointia
Liikenneturva	1	Kumppani liikenneturvallisuuden edistämässä
No Emissions Monday	1	Jaettu halu toimia kestävän kehityksen mukaisesti
Pidä Lappi siistinä ry	1	Formaali yhteistyösopimus
Senioriliike	1	Jaettu halu edistää senioreiden hyvinvointia
Unicef	1	Jaettu halu edistää nuorten hyvinvointia
VPK	1	Jaettu halu edistää pelastustaitoja

Taulukossa 3 on tunnistettu vastuullisuustekojen seurantataulukosta kohdeorganisaation yhteiskuntavastuuseen liittyviä järjestöjä ja säätiöitä. Taulukossa 3 kuvataan tietyn järjestön tai säätiön esiintymismäärä aineistossa, eli toisin sanoen kuinka moneen eri vastuullisuustekoon tietty järjestö tai säätiö on osallistunut yhdessä kohdeorganisaation

kanssa vuoden 2013 aikana. Esiintymismäärä aineistossa kertoo kohdeorganisaation ja kyseessäolevan sidosryhmän suhteen aktiivisuudesta ja vuorovaikutuksen määrästä. Taulukosta saadaan näin selville, että määrällisesti eniten yhteistyötä kerätyn aineiston mukaan on kohdeorganisaation ja Suomen Punaisen Ristin välillä (19 vastuullisuustekoa). Yhteistyö on vilkasta myös Nuorkauppakamarin ja Suomen Pelastusalan Keskusliiton kanssa (molemmissa 6 vastuullisuustekoa) sekä Pidä Saaristo Siistinä ry:n ja Suomen Meripelastusseuran kanssa (molemmissa 5 vastuullisuustekoa). Kohdeorganisaation ja järjestöjen välinen yhteistyö on aktiivista ja innovatiivista, jonka vuoksi kyseisen suhteen analyysejä tullaan tässä tutkimuksessa jatkossa vielä syventämään.

Toinen kohdeorganisaation merkittävä yhteiskuntavastuun sidosryhmä on oppilaitokset ja korkeakoulut, joiden kanssa yhteistyössä kohdeorganisaatio tavoittaa toisen yhteiskuntavastuun pääkohderyhmänsä eli nuoret. Oppilaitokset ja korkeakoulut ovat näin ollen strategisesti tärkeitä sidosryhmiä kohdeorganisaation yhteiskuntavastuun toteuttamisessa. Kohdeorganisaatiossa tehdään esimerkiksi laajaa yhteistyötä muun muassa pelastusalan organisaatioiden ja oppilaitosten kanssa. Lisäksi keväällä 2013 Helsingin yliopisto ja LähiTapiola toteuttivat nuorille yhteiskunnallisille vaikuttajille suunnatun Master Class -Hyvä Yhteiskunta ohjelman, jossa etsittiin uusin menetelmin ratkaisuja kestävän hyvinvoinnin edistämiseen ja hyvinvointiyhteiskunnan haasteisiin. Oppilaitos- ja korkeakouluyhteistyöllä kohdeorganisaatio vastaa vastuullisuuspaukseensa toimia aktiivisesti lähiyhteisöissä ja yhteiskunnassa.

Taulukko 4 Sidosryhmien tunnistaminen: oppilaitokset ja korkeakoulut

Sidosryhmä: oppilaitokset ja korkeakoulut	Esiintymismäärä aineistossa	Sidos (intressi, panos, arvo, odotus, vaatimus, omistajuus)
Paikallinen ylä- tai alakoulu	7	Hyvinvoinnin ja turvallisuuden edistäminen lähiyhteisöissä
Ammattioppilaitos	3	Hyvinvoinnin ja turvallisuuden edistäminen lähiyhteisöissä
Helsingin yliopisto	2	Tutkimustiedon tuottaja ja työvoiman kouluttaja
Turun yliopisto	2	Tutkimustiedon tuottaja ja työvoiman kouluttaja
Paikallinen lukio	2	Hyvinvoinnin ja turvallisuuden edistäminen lähiyhteisöissä
Paikallinen ammattikorkeakoulu	2	Hyvinvoinnin ja turvallisuuden edistäminen lähiyhteisöissä
Paikallinen päiväkot	1	Hyvinvoinnin ja turvallisuuden edistäminen lähiyhteisöissä

Taulukossa 4 on tunnistettu aineistosta kohdeorganisaation yhteiskuntavastuuseen liittyviä oppilaitoksia ja korkeakouluja. Yliopistot huomioitiin taulukossa yksittäisinä toimijoina, mutta muut samantasoiset oppilaitokset ryhmiteltiin yhteen. Määrällisesti eniten yhteistyötä oli kohdeorganisaation ja paikallisten ylä- tai alakoulujen välillä. Yhteistyön keskiössä oli usein turvallisuuden edistäminen paikallisen LähiTapiolan alueyhtiön alueella, kuten turvaliivien ja heijastinten jako sekä liikenneturvallisuuskasvatus. Yhteistyö kohdeorganisaation ja oppilaitosten ja korkeakoulujen välillä on monimuotoista ja rikasta. Kyseisen suhteen analyysia on näin ollen mielekästä tässä tutkimuksessa jatkossa vielä syventää.

Omista-asiakkaat ovat kaiken kaikkiaan poikkeuksellinen sidosryhmä kohdeorganisaatiossa, sillä keskinäisestä yhtiömuodosta johtuen heidän roolinsa on kaksijakoinen; he ovat yhtiön osakkaita ja omistus perustuu vakuutus sopimukseen. Osa yhtiöryhmän tuloksesta käytetään kartuttamaan yhtiön vakavaraisuutta ja osa jaetaan omistaja-asiakkaille erilaisina alennuksina ja asiakashyvityksinä. Omistaja-asiakas vaikuttaa yhtiöryhmän toimintaan yhtiökokouksissa, joissa käsitellään yhtiön tärkeimmät asiat ja valitaan hallintoneuvosto. Omistaja-asiakkaat voivat lisäksi vaikuttaa LähiTapiolan tuotteiden ja palveluiden kehitykseen osallistumalla

Suunnannäyttäjät-verkkopaneeliin. (www.lahitapiola.fi) Yhtenä neljästä vastuullisuuslupauksestaan LähiTapiola lupaa edistää omistaja-asiakkaidensa turvallisuutta ja hyvinvointia

Taulukko 5 Sidosryhmien tunnistaminen: omistaja-asiakkaat

Sidosryhmä: omistaja-asiakkaat	Esiintymismäärä aineistossa	Sidos (intressi, panos, arvo, odotus, vaatimus, omistajuus)
Nuorisotakuunuoret	11	Vakuutussopimus, työsuhde LähiTapiolaan
Sammutintarkastusten asiakkaat	10	Vakuutussopimus
muut asiakkaat	5	Vakuutussopimus
Maatila-asiakkaat	4	Vakuutussopimus
Tietyn asuinalueen asiakkaat	1	Vakuutussopimus
Senioriasiakkaat	1	Vakuutussopimus
Yrittäjäasiakkaat	1	Vakuutussopimus

Taulukossa 5 on tunnistettu erilaisia omistaja-asiakasryhmiä. Selvästi eniten yhteiskuntavastuuseen liittyvää yhteistyötä oli Nuorisotakuuseen ja sammutintarkastuksiin liittyen. Omistaja-asiakkaat ovat merkittävä sidosryhmä kohdeorganisaation kannalta ja näin ollen tämän suhteen analyysia on mielekästä tässä tutkimuksessa vielä syventää.

Kohdeorganisaatio tekee jonkin verran yhteistyötä eri viranomaisten kanssa. Taulukossa 6 on tunnistettu kohdeorganisaation yhteiskuntavastuuseen liittyviä viranomaisia. Taulukossa palolaitokset, poliisin yksiköt ja eri kaupungit on ryhmitelty yhteen. Aineistosta voidaan havaita, että yhteistyö viranomaisten kanssa on melko vähäistä, ottaen huomioon kohdeorganisaation lailla säädellyn toimialan ja turvallisuuteen liittyvän toiminnan luonteen. Eniten yhteistyötä on erilaisten kaupunkien kanssa ja pääasialliset yhteistyön muodot ovat erilaisia kansalaisten hyvinvointia lisääviä tapahtumia. Koska yhteistyö kohdeorganisaation ja viranomaisten välillä on vähäistä, ei tätä suhdetta tulla tässä tutkimuksessa enää jatkossa tarkemmin analysoimaan.

Taulukko 6 Sidosryhmien tunnistaminen: viranomaiset

Sidosryhmä: viranomaiset	Esiintymismäärä aineistossa	Sidos (intressi, panos, arvo, odotus, vaatimus, omistajuus)
Kaupunki	9	Hyvinvoinnin edistäminen lähiyhteisöissä
Palolaitos	2	Turvallisuuden edistäminen yhteiskunnassa
Poliisi	2	Turvallisuuden edistäminen yhteiskunnassa
Tukes	1	Turvallisuuden edistäminen yhteiskunnassa
Sairaala	1	Turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen yhteiskunnassa
ELY-keskus	1	Hyvinvoinnin edistäminen yhteiskunnassa

Taulukossa 7 on tunnistettu aineistosta LähiTapiolan yhteiskuntavastuuseen liittyviä yrityksiä. Yritykset eivät ole kohdeorganisaation kilpailijoita tai toimi samalla toimialalla, mutta ne toimivat esimerkiksi palveluntuottajina tai strategisina kumppaneina kohdeorganisaation kanssa. Yhteiskuntavastuuseen liittyvä yhteistyö muiden yritysten kanssa on ollut vuonna 2013 kaiken kaikkiaan vähäistä, eikä tämän tutkimuksen jatkoanalyysissä näin ollen ole järkevää enää keskittyä kohdeorganisaation ja muiden yritysten välisen suhteen analysointiin.

Taulukko 7 Sidosryhmien tunnistaminen: yritykset

Sidosryhmä: yritykset	Esiintymismäärä aineistossa	Sidos (intressi, panos, arvo, odotus, vaatimus, omistajuus)
Energia-alan yritys	3	LähiTapiolan palveluntuottaja
Keilahalli	2	Lähiyhteisön yrittäjä, ei kilpailija, omistaja-asiakas
Yrittäjäjärjestö	2	LähiTapiolan omistaja-asiakas
Kauppaketju	1	LähiTapiolan strateginen kumppani
Autokoulu	1	LähiTapiolan yhteistyökumppani liikenneturvallisuudessa
Teemapuisto	1	Lähiyhteisön yrittäjä, ei kilpailija, omistaja-asiakas
Teatteri	1	Lähiyhteisön yrittäjä, ei kilpailija, omistaja-asiakas
HR konsultti	1	LähiTapiolan palveluntuottaja

Yksi neljästä kohdeorganisaation vastuullisuuspauksesta koskee henkilöstöä. Lupauksen mukaisesti LähiTapiola tarjoaa henkilöstölleen innostavan ja arvostetun työyhteisön. Henkilöstön painotus yhtenä tärkeimmistä vastuullisuuteen liittyvistä sidosryhmistä ei kuitenkaan näy tämän tutkielman aineistossa. Taulukossa 8 on tunnistettu aineistosta 10 henkilöstöön liittyvää vastuullisuustekoa. Määrää voidaan pitää pienenä verrattuna kohdeorganisaation muihin yhteiskuntavastuun sidosryhmiin ja heidän kanssaan toteutettujen vastuullisuustekojen määrään. On mahdollista, että seurantataulukkoa täydentäneet henkilöt mielsivät yhteiskuntavastuuseen liittyviksi sidosryhmiksi lähinnä vain ulkoisia sidosryhmiä. Vastuullisuus henkilöstöä kohtaan on ehkä koettu vahvemmin osaksi yrityksen johtamiskulttuuria ja henkilöstöpolitiikkaa eikä niinkään osaksi yrityksen yhteiskuntavastuuta. Koska henkilöstöä koskevien vastuullisuustekojen osuus aineistossa on vähäinen, ei tässä tutkimuksessa tulla tarkemmin enää analysoimaan kohdeorganisaation ja sen henkilöstön välistä suhdetta.

Taulukko 8 Sidoryhmien tunnistaminen: henkilöstö

Sidosryhmä: henkilöstö	Esiintymismäärä aineistossa	Sidos
	10	Työsuhde LähiTapiolaan

Kaiken kaikkiaan kohdeorganisaation vastuullisuustekojen seurantataulukkoon saatiin kerättyä informaatiota yhteensä 22 eri yhteyshenkilöltä ympäri Suomen. Informaatiota kerättiin yhtiöryhmätasolla, kiinteistövarainhoidosta sekä erillisestä 19 alueyhtiöstä, joista kaksi jättivät kokonaan vastaamatta. Syy vastaamattajättämiseen liittyy todennäköisesti siihen, että yhteyshenkilöillä ei ollut aikaa täyttää taulukkoa muiden tehtäviensä ohessa. Kahden alueyhtiön vastaamattajättämisen ei voida katsoa vaikuttavan tuloksiin. Noin 4 alueyhtiön voidaan katsoa vastanneen suppeasti ja loppujen noin 15 alueyhtiötä vastanneen kattavasti. Seurantataulukon perusteella voidaan havaita, että vuonna 2013 kohdeorganisaatiossa toteutettiin yhteensä 157 erillistä vastuullisuustekoa yhteistyössä 55 eri sidosryhmän kanssa.

Kohdeorganisaatio LähiTapiolan alueyhtiöihin perustuva paikallisuus on yhtiöryhmän strategian keskiössä. Tämän strategisen painotuksen vuoksi on kiinnostavaa tarkastella, kuinka moni vastuullisuusteoista toteutettiin paikallisesti ja kuinka moni valtakunnallisesti. 122 vastuullisuustekoa luokiteltiin paikallisiksi, 6 valtakunnallisiksi ja 29 sekä paikallisiksi että valtakunnallisiksi. Näitä lukuja tulkitsemalla voidaan todeta, että kyseistä strategista valintaa toteutetaan myös yhteiskuntavastuun osalta. LähiTapiolan vuosikertomuksessa 2013 mainitut ydinliiketoimintaan liittyvät hyvinvoinnin ja turvallisuuden teemat olivat niin ikään edustettuna aineistossa. Kohdeorganisaation 56 vastuullisuustekoa liittyi hyvinvointiin, 56 turvallisuuteen, 5 sekä hyvinvointiin että turvallisuuteen ja 40 ei kumpankaan. Näitä lukuja tarkastelemalla voidaan todeta, että molempia keskeisiä teemoja toteutetaan yhtä paljon, mutta merkittävä osa teoista ei liity kumpaankaan teemaan. Kohdeorganisaation yhteiskuntavastuun keskeisiksi kohderyhmiksi on määritelty nuoret ja seniorit. 57 vastuullisuusteossa keskiössä oli nuoret, 4 seniorit, 8 sekä nuoret että seniorit ja 87 ei kummatkaan. Näiden lukujen perusteella voidaan tulkita, että nuorten kohderyhmä on selkeästi ylliedustettuna aineistoissa senioreiden kohderyhmään nähden.

Kohdeorganisaatio on määrittänyt vastuullisuuslupaukset omistaja-asiakkaille, henkilöstölle, lähiyhteisöille ja yhteiskunnalle sekä ympäristölle. Lupausten tarkoituksena on ohjata yhteiskuntavastuuseen liittyvää toimintaa yhtiöryhmän strategian suuntaisesti. Seurantataulukon mukaan 52 vastuullisuustekoa vastasi yhteiskuntavastuun lupaukseen asiakkaille, 10 henkilöstölle, 71 lähiyhteisöille ja yhteiskunnalle ja 24 ympäristölle. Näihin lukuihin pohjaten voidaan todeta, että vastuullisuuslupauksiin asiakkaille ja lähiyhteisöille ja yhteiskunnalle vastattiin huomattavasti useammin kuin vastuullisuuslupauksiin henkilöstölle ja ympäristölle.

4.2 Sidosryhmien luokittelu

Tämän tutkimuksen analyysin ensimmäisessä vaiheessa tunnistettiin erilaisia sidosryhmäsuhteita kerätystä aineistosta. Analyysin toisessa vaiheessa tarkoituksena on pyrkiä luokittelemaan ja laittamaan järjestykseen näitä tunnistettuja sidosryhmäsuhteita, koska tunnistetut sidosryhmäsuhteet vaihtelivat aina pienimuotoisesta yhteistyöstä pitkäjänteiseen strategiseen kumppanuuteen. Koska tässä tutkimuksessa haluttiin

syventää ymmärrystä nimenomaan arvoa luovista sidosryhmäsuhteista, täytyi ne pystyä ensin erottelemaan muusta aineistosta.

Sidosryhmien luokittelu toteutettiin Austinin ja Seitanidin (2012) yhteistyön jatkumon mallin avulla. Luokittelun perusteella korkeimman arvon luonnin tason saavuttaneet sidosryhmäsuhteet valittiin kolmannen vaiheen analyysin kohteeksi. Koska Austinin ja Seitanidin (2012) mallissa sidosryhmäsuhteet nähdään monimuotoisina ja suhteen eri ominaisuudet voivat sijoittua eri tasoille, analyysin käytännön toteutuksessa pyrittiin kiinnittämään huomiota kokonaiskuvan muodostukseen ja taso valittiin suhteen eri ominaisuuksien keskiarvon mukaan.

Austinin ja Seitanidin (2012) mallissa ensimmäinen taso edusti hyväntekeväisyyteen pohjaavaa yhteistyötä. Tutkimuksen aineistossa ei havaittu tämän tason sidosryhmäsuhteita, sillä kohdeorganisaatio suhtautuu yhteiskuntavastuuseen strategisesti ja on aktiivisesti kehittänyt sidosryhmäsuhteitaan pelkkää hyväntekeväisyystoimintaa syvällisemmiksi (Liite 3). Aineistosta tunnistetuissa sidosryhmäsuhteissa resurssit virtaavat molempiin suuntiin ja käsittävät muutakin kuin rahaa. Suurin osa aineistosta havaituista sidosryhmäsuhteista asettui mallin toiselle eli vaihdannan tasolle. Tämän tason saavutti yhteensä 44 sidosryhmäsuhdetta (Liite 3). Aineiston mukaan tämänkaltaisille sidosryhmäsuhteille on tyypillistä, että osapuolet sitoutuvat yhdessä yhteistyöhön, joka voi olla esimerkiksi yhteinen yksittäinen tapahtuma, josta hyötyvät sekä osapuolet että yhteiskunta laajemmin. Erona seuraavan kategorian sidosryhmäsuhteisiin voidaan erottaa yhteistyön pitkäjänteisyys.

Mallin kolmas taso kuvaa strategisesti integroitua yhteistyötä. Tämän tason saavutti yhteensä 7 kohdeorganisaation ja sen sidosryhmän välistä suhdetta. Nämä sidosryhmät olivat SPR, SPEK, SLL, Marttaliitto, Helsingin yliopisto, Nuorisotakuun puitteissa palkatut nuoret ja sammutintarkastuksissa käyvät omistaja-asiakkaat (Liite 3). Nämä suhteet perustuvat yhteiselle arvopohjalle ja saavat aikaan sekä strategista hyötyä osapuolille että hyötyä yhteiskunnalle yhteisen pidempiaikaisen projektin tai hankkeen muodossa. Tämän tason saavuttaminen on mahdollista, koska kohdeorganisaatio on integroinut yhteiskuntavastuun osaksi liiketoimintastrategiaansa.

Mallin neljäs taso kuvaa molempia osapuolia muuttavaa yhteistyötä. Aineistossa ei havaittu tasolle yltäviä sidosryhmäsuhteita, jossa yhteistä tavoitetta varten olisi perustettu hybridiorganisaatio. Vaikka kohdeorganisaatio tavoittelee aktiivista asemaa yhteiskunnallisena keskustelijana ja haluaa toiminnallaan lisätä hyvinvointia, turvallisuutta ja vakautta yhteiskunnassa, ei aineistossa kuitenkaan havaittu tämän tason yhteiskunnallista laajamittaista muutosta tavoittelevia yhteistyömuotoja.

Koska aineistosta ei tunnistettu mallin korkeimmalle tasolle yltäviä sidosryhmäsuhteita, tuli jatkoanalyysiin valittavat sidosryhmäsuhteet valita Austinin ja Seitanidin (2012) mallin kolmannelle tasolle yltäneistä seitsemästä sidosryhmäsuhteesta. Kolmannen vaiheen eli suhteiden analyysiin valittiin kohdeorganisaation sidosryhmäsuhteet Suomen Punaisen Ristin, Helsingin yliopiston ja sammutintarkastuksissa käyvien omistaja-asiakkaiden kanssa. Nämä kolme suhdetta valittiin sen vuoksi, että niistä oli tarjolla laajasti informaatiota ja ne edustivat kohdeorganisaation yhteiskuntavastuun sidosryhmiä monipuolisesti.

4.3 Suhteiden analyysi

4.3.1 Järjestöt ja säätiöt: Suomen Punainen Risti

Tässä luvussa tarkastellaan kohdeorganisaation ja Suomen Punaisen Ristin välistä arvoa luovaa sidosryhmäsuhdetta. Austinin & Seitanidin (2012) yhteistyön jatkumon mallin mukaisesti kyseinen sidosryhmäsuhde täyttää kolmannen tason eli integroidun yhteistyön kriteerit. Tässä luvussa syvempi jatkoanalyysi toteutetaan Kujalan ja Lehtimäen (2014) arvoa luovien sidosryhmäsuhteiden mallin mukaisesti eli analysoidaan suhteen historiaa ja tavoitteita, tiedon jakamista ja oppimista, sitoutumista ja vuorovaikutusta sekä luottamusta.

Suomen Punainen Risti on Suomen kansallinen yhdistys Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun kansainvälisessä liikkeessä, joka on ehkä maailman tunnetuin humanitaarista apua antava järjestö. Suomen Punaiseen Ristiin kuuluu lähes 90 000 jäsentä ja yli 45

000 vapaaehtoista, jotka toimivat 12 piirissä ja 500 osastossa eri puolilla maata. Suomen Punaisen Ristin toimintamuotoja ovat esimerkiksi veripalvelutoiminta, nuorisotoiminta, nuorten turvatalot, Kontti-kierrätystavaratalot, ensiapukoulutus, ensiapuryhmätoiminta, kansainvälinen katastrofiapu, valmiustoiminta, vapaaehtoinen pelastuspalvelu, monikulttuurisuustoiminta, ystävätoiminta sekä erilaiset sosiaali- ja terveysalan ohjelmat. (www.punainenristi.fi)

Kujalan ja Lehtimäen (2014) mallin mukaan historia ja tavoitteet luovat perustan yhteistyölle, vuorovaikutukselle ja suhteen kehittymiselle. LähiTapiolan ja Suomen Punaisen Ristin yhteistyö on pitkäaikaista: LähiTapiola on ollut Suomen Punaisen Ristin yhteistyökumppani vuodesta 2002 ja Ystävätöiminnän pääyhteistyökumppani vuodesta 2006. Yhteistyöstä on sovittu formaalilla yhteistyösopimuksella, jota on uusittu sopimuksessa määritellyin väliajoin. Yli kymmenen vuotta kestänyt tiivis ja suunnitelmallinen yhteistyö yrityksen ja järjestön välillä on Suomessa verrattain ainutlaatuista. Yhteinen historia kuvastaa pitkäjänteistä sitoutumista kumppanuuteen ja suhteen kehittämiseen. Kohdeorganisaation ja Suomen Punaisen Ristin välinen sidosryhmäsuhde tarjoaa kiinnostavan asetelman tutkia arvonluontia yrityksen ja kansalaisjärjestön välisessä suhteessa.

LähiTapiolan ja Suomen Punaisen Ristin välinen suhde on vuonna 2002 alkanut ajan hengelle tyypillisesti sponsorointina, joka on siihen aikaan poikkeuksellisesti kohdistunut urheilun sijaan yhteiskunnalliseen kohteeseen. Yhteistyötä on vuosien saatossa kehitetty määrätietoisesti kohti sen nykyistä tilaa, strategiaan pohjautuvaa ja kohdeorganisaation liiketoimintaan kiinteästi kytkeytyvää molempia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä. Tämä kehitys kuvastaa Austinin ja Seitanidin (2012) mallissakin kuvattua sidosryhmäsuhteen dynaamisuutta ja kehittymistä arvon luonnin tasolta toiselle.

Koska tässä tutkimuksessa kohdeilmitötä tarkastellaan yrityksen näkökulmasta, on tarpeen tarkastella, miksi kohdeorganisaatio haluaa olla Suomen Punaisen Ristin kumppani ja miten yhteistyö asemoituu osaksi yhtiön toimintaa ja strategiaa. LähiTapiolan yhteiskuntavastuu perustuu yhtiöryhmän strategiaan sekä yhtiöryhmän hallituksen vahvistamiin vastuullisuusperiaatteisiin ja vastuullisuuslupauksiin. Yhtiön alueyhtiörakenteeseen pohjaten LähiTapiola on vastuullisuuslupauksissaan luvannut

toimia aktiivisesti lähiyhteisöissä ja yhteiskunnassa sekä keskinäisenä yhtiönä luvannut edistää omistaja-asiakkaidensa turvallisuutta ja hyvinvointia. Yhteistyö Suomen Punaisen Ristin kanssa pyrkii toteuttamaan käytännössä näitä kahta vastuullisuuslupausta.

Kujalan ja Lehtimäen (2014) mukaan arvoa luovan sidosryhmäsuhteen rakentumisen kannalta on tärkeää, että molemmat osapuolet kokevat yhteistyön mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Kohdeorganisaatiossa käytettiin termejä skaala- ja arvoyhteensopivuus kuvaamaan mielekkään ja merkityksellisen yhteistyön syntymisen edellytyksiä. Skaalayhteensopivuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa kohdeorganisaation ja yhteistyökumppanin organisaatioiden rakenteellista yhteensopivuutta, jossa huomioon otetaan esimerkiksi toiminnan maantieteellinen kattavuus ja laajuus sekä erilaiset organisaation rakenteeseen liittyvät samankaltaisuudet. Skaalayhteensopivuutta vertailtaessa havaittiin, että LähiTapiolalla ja Suomen Punaisella Ristin organisaatiorakenteissa voidaan havaita useita samankaltaisuuksia. LähiTapiola koostuu keskusyhtiöstä sekä 20 itsenäistä alueyhtiötä, Suomen Punaisella Ristillä on keskustoimisto sekä 12 itsenäistä piiriä. Molemmilla osapuolilla on toimintaa koko Suomessa. Keskustoiminnoilla voidaan havaita samankaltainen rooli toiminnan suunnittelijana ja organisoijana, jolloin itse toiminnan toteutus on alueellisten ja paikallisten yksikköjen vastuulla ympäri Suomen. Keskusyksikköjen ohjausvoima on samankaltainen molemmissa organisaatioissa; paikallisyksiköt ovat itsenäisiä toimijoita ja tekevät itsenäisiä päätöksiä. Samankaltaisen organisaatiorakenteen ja maanlaajuisen toiminnan lisäksi molemmat toimijat tavoittavat liiketoimintansa ja järjestötoimintansa puitteissa mittavan määrän suomalaisia. Suomen Punainen Risti on Suomen suurin hyväntekeväisyysjärjestö jäsenmäärällä mitattuna (90 000 jäsentä) ja LähiTapiolalla on 1,5 miljoonaa omistaja-asiakasta. Skaalayhteensopivuuden voidaan nähdä edesauttavan arvoa luovan sidosryhmäsuhteen rakentumista siten, että se lisää toimijoiden välistä ymmärrystä ja helpottaa yhteisen toiminnan suunnittelua.

Skaalayhteensopivuuden lisäksi yhteistyön edellytyksiä voidaan arvioida arvoyhteensopivuuden näkökulmasta. LähiTapiolan visiona on olla Suomen johtava turvallisuuden, hyvinvoinnin ja talouden kumppani, joka toimii lähellä asiakkaita.

Yhtiön toiminta-ajatuksena on turvata asiakkaiden elämää ja menestystä. (www.lahitapiola.fi). Punaisen Ristin toimintaa puolestaan ohjaa seitsemän peruseriaatetta, joista yksi on inhimillisuus. Inhimillisen kärsimyksen estäminen ja lievittäminen kaikin tavoin on Punaisen Ristin tärkein tehtävä ja toiminnan päämäärä. Sen tavoitteena on suojella elämää, terveyttä ja ihmisarvoa. Se edistää ihmisten välistä ymmärrystä, ystävyyttä, yhteistyötä ja pysyvää rauhaa. (www.punainenristi.fi). Näiden seikkojen perusteella voidaan havaita, että sekä LähiTapiola että Suomen Punainen Risti pyrkivät toiminnallaan edistämään ihmisten terveyttä, hyvinvointia ja turvallisuutta. Suhde nojaa tälle yhteiselle arvopohjalle, jonka päälle on mahdollista suunnitella toimintaa ja asettaa yhteisiä tavoitteita. Toimimalla yhdessä arvoyhteensopivan kumppanin kanssa yritys voi lisäksi minimoida yhteistyöhön liittyvät maineriskit. Arvoyhteensopivuuden voidaan puolestaan nähdä edesauttavan arvoa luovan sidosryhmäsuhteen rakentumisesta siten, että yhteisten tavoitteiden asettaminen on helpompaa samankaltaisten arvojen pohjalta.

Kahden erilaisen toimijan asettaessa tavoitteita yhteistyölleen voi syntyä ristiriitoja. LähiTapiolan ja Suomen Punaisen Ristin välisessä sidosryhmäsuhteessa monet haasteet ovat liittyneet siihen, että osapuolten toiminta on luonteeltaan erityyppistä, toinen osapuoli on yritys ja toinen on järjestö. On tärkeää, että molemmat osapuolet perehdyttävät toisensa toimintansa peruseriaatteisiin ja määrittävät ne itselleen tärkeät asiat ja periaatteet, joista eivät ole valmiita joustamaan. LähiTapiolan ja Suomen Punaisen Ristin välisessä yhteistyössä haasteiksi ovat osoittautuneet esimerkiksi kielelliset erot. Yritymaailmassa käytettävä kieli on osittain erilaista kuin järjestömaailmassa käytetty kieli. Kielelliset erot kommunikaatiossa on tärkeää tiedostaa ja on tärkeää pystyä asettautumaan yhteistyökumppanin asemaan. Terminologian ja kielellisten erojen lisäksi on tärkeää huomioida tulkinnalliset erot. Esimerkiksi sana ”myynti” voi aikaansaada hyvinkin erilaisia tulkintoja riippuen lähestytäänkö sitä yrityksen vai järjestön asemasta. Erilaiset herkkyystekijät ja ennakkoluulot on tärkeää nostaa mahdollisimman avoimesti yhteiseen keskusteluun, jolloin yhdessä keskustelemalla yhteisymmärrys usein löytyy, ja käykin ilmi, että kyseessä on ollut erilaisesta tulkinnasta johtuva väärinymmärrys.

LähiTapiolan ja Suomen Punaisen Ristin yhteistyön nimikkokohde on ystävätoiminta. LähiTapiolan tuella koulutetaan 1500 Suomen Punaisen Ristin vapaaehtoista vuodessa toimimaan ystävätoiminnan parissa. Koulutuksen lisäksi tuella palkitaan vapaaehtoisia ja tuotetaan erilaisia materiaaleja. 25 000 yksinäistä saa apua ystävätoiminnasta vuoden aikana. LähiTapiola haluaa olla mukana ystävätoiminnassa, koska keskinäisen yhtiön 1,5 miljoonan omistaja-asiakkaan joukkoon mahtuu monta yksinäisyydestä kärsivää.

Myllykankaan ym. (2010) mukaan tiedon jakaminen ja oppiminen ovat oleellinen osa yhteiselle arvon luonnille perustuvia sidosryhmäsuhteita. Tiedon jakaminen on erityisen tärkeätä luottamuksen syntymisen kannalta ja silloin, kun halutaan muuttaa suhteen laatua yhteistyön suuntaan (Svendsen, 1998; Myllykangas, 2009). LähiTapiolan ja Suomen Punaisen Ristin välinen suhde on nimenomaan sellaista yhteistyötä, joka edellyttää tiedon jakamista ja yhteistä oppimista. Kohdeorganisaation ja SPR:n välisessä suhteessa voidaankin tunnistaa kahdenlaista oppimista: kumppanuuden kehittämiseen liittyvää oppimista ja substanssioppimista. Kumppanuuden kehittämiseen liittyvä oppiminen liittyy yhteistyökumppaneiden välisen suhteen ja toimintatapojen kehittämiseen. Suhteen säännöllinen reflektointi on tärkeää, jotta vältetään ongelmien kasaantuminen ja pidetään yllä jatkuvaa keskusteluyhteyttä. Reflektointia toteutetaan esimerkiksi yhteistyösopimusten uusinnan yhteydessä, jolloin arvioidaan yhteistyön menestystä ja määritellään uusia tavoitteita yhteistyölle.

Kohdeorganisaatiossa kumppanuustyöskentelyä haluttiin vahvistaa ulkoisen konsultin järjestämien työpajojen avulla. Organisaation sisäistä kumppanuusosaamista haluttiin vahvistaa järjestämällä kumppanuuksien parissa työskenteleville avainhenkilöille kumppanuustyöpaja. Työpajassa kokoontui joukko erilaisten kumppanuuksien parissa työskenteleviä henkilöitä eri puolilta organisaatiota, jotka saivat tilaisuuden jakaa kokemuksiaan yhteistyön toteuttamisesta. Vastaavanlainen työpaja pidettiin myös yhdessä SPR:n kanssa, joka omalta osaltaan tarjosi osapuolille tilaisuuden reflektoida ja kehittää yhteistyötä ulkoisen asiantuntijan avulla.

Avoin ja läpinäkyvä organisaatiokulttuuri tukee tiedon jakamista sidosryhmille ja mahdollistaa sidosryhmien sitoutumisen yhteiseen tekemiseen. Siirtyminen sidosryhmävaateisiin vastaamisesta yhteiseen arvонуontiin edellyttää oppimista niin

yrityksessä kuin sidosryhmienkin keskuudessa, sillä oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat liiketoiminnan arvon luomisen muutoksessa keskeisiä (Myllykangas, 2009). Ennen uusien toimintatapojen kehittämistä ja uuden näkökulman oppimista ja hyväksymistä on usein käytävä poisoppimisen vaihe. Vanhat tavat, tottumukset ja ajattelumallit on pystyttävä kyseenalaistamaan ennen kuin uusi tapa jäsentää liiketoimintaa ja sidosryhmäyhteistyötä voi juurtua organisaatioon. Pitkässä yhteistyössä poisoppimisen vaihe on tärkeää suhteen kehittymisen kannalta. Poisoppimisen tärkeys näyttäytyy myös tarkastelun kohteena olevassa suhteessa. 14 vuotta kestäneen suhteen aikana myös ympäröivä maailma on muuttunut ja yritysten ja järjestöjen välisissä suhteissa on liikuttu sponsoroinnista kohti yhteistyötä ja yhteisen arvon luomista.

2000-luvun alkupuolella LähiTapiolan ja Suomen Punaisen Ristin välinen suhde perustui ajan hengen mukaisesti pitkälti sponsorointiin. LähiTapiola maksoi tietyn sponsoriavustuksen Suomen Punaiselle Ristille, joka käytti avustuksen toimintansa toteuttamiseen parhaaksi katsomallaan tavalla. Austinin ja Seitanidin (2012) yhteistyön jatkumon mallissa tämäntyyppinen yhteistyö sijoittuisi tasolle yksi. Sittenmin suhde on kuitenkin kehittynyt syvemmän arvon luonnin tasoille ja siirtymä sponsoroinnista toiminta- ja vaikuttamiskeskeiseen yhteistyöhön on ollut merkittävä. Siirtymä ei kuitenkaan ole ollut helppo, sillä se on vaatinut paljon muutosta molempien organisaatioiden työntekijöiden asenteissa ja toimintatavoissa. Usein kuuleekin sanottavan, että rahan antaminen on paljon helpompaa kuin oikea yhteistyö. Yhteistyö vaatii epävarmuuden sietämistä ja valmiutta muuttua.

Yritysten ja järjestöjen välillä on eroja myös toimintatavoissa. Suomen Punaisen Ristin jäsenet toimivat vapaaehtoisina, jolloin yritys ei voi velvoittaa vapaaehtoisia toimimaan samalla lailla ammattimaisesti kuin yritysmaailmassa toimitaan esimerkiksi tilaisuuksia ja tapahtumia järjestettäessä. Konkreettiset ongelmat järjestelyissä ja yhteydenpidossa ovat aiheuttaneet turhautumista kohdeorganisaation henkilökunnassa. Arvoa luovan sidosryhmäsuhteen näkökulmasta olennaista on se, miten epäonnistumiset ja väärinymmärrykset käsitellään. Mikäli ne otetaan avoimesti esille ja käsitellään esimerkiksi yhteistyön ohjausryhmän kokouksessa, on epäonnistumisista mahdollisuus oppia ja suhde voi kehittyä. Kun asia on käsitelty, on tärkeää oppia pois

epäonnistumisen aikaansaamista negatiivisista asenteista kumppania kohtaan. Epäonnistumisia jaetaan usein helpommin kuin onnistumisia organisaation sisällä, jolloin niillä on negatiivinen vaikutus yleiseen ilmapiiriin ja henkilökunnan asenteisiin kumppanuutta kohtaan. Poisoppimisen vaihe on siis erittäin tärkeää, jotta vältetään huhujen ja negatiivisten asenteiden leviäminen organisaation sisällä.

LähiTapiolan ja Suomen Punaisen Ristin 14 vuotta jatkunut yhteistyö on konkreettinen esimerkki sitoutumisen ja vuorovaikutuksen merkityksestä sidosryhmäsuhteen pysyvyyteen. Varsinainen yhteistyösopimus on 14 vuoden aikana uusittu useamman kerran ja molemmilla osapuolilla olisi ollut halutessaan mahdollisuus päättää yhteistyö. Näin ei kuitenkaan ole toimittu, vaan sen sijaan yhteistyötä on säännönmukaisesti kehitetty ja jatkettu. Sitoutumista edesauttaakseen LähiTapiolalla on ollut tapana järjestää yhteisiä kumppanitilaisuuksia pääyhteistyökumppaneilleen. Kevään 2013 tilaisuudessa jokainen kumppani esitteli oman näkemyksensä yhteistyökumppanuudesta. Tilaisuus tarjosi eri järjestöille mahdollisuuden vertailla kokemuksia ja oppia toisiltaan. Järjestöiltä saadun palautteen mukaan heidän muut yrityskumppaninsa eivät järjestä vastaavanlaisia tilaisuuksia, jossa yrityksen kaikki kumppanit pääsevät tapaamaan toisiaan. Kumppanit kokivat tämän tilaisuuden verkostoitua hyvin ainutlaatuiseksi. Vuosittainen kumppanitilaisuus, joka kokoaa yhteen yrityksen eri yhteistyökumppanit edustaa systemaattista tapaa kehittää yritykseen sitoutunutta sidosryhmäverkostoa.

Arvon luonnin edelläkävijäyritykset ovat valmiita panostamaan sidosryhmävuorovaikutukseen ja ovat onnistuneet luomaan prosesseja, jotka tukevat jatkuvaa vuoropuhelua sidosryhmien kanssa (Freeman ym., 2007). Kokoukset, tapaamiset ja neuvottelut ovat säännöllisiä ja vuorovaikutus tiivistä (Myllykangas, 2009). LähiTapiolan ja Suomen Punaisen Ristin välisessä sidosryhmäsuhteessa voidaan havaita tällaisia vuoropuhelua tukevia prosesseja. Valtakunnalliselle yhteistyölle on nimetty koordinaattorit molemmissa organisaatioissa, joiden kautta informaatio kulkee organisaatiosta toiseen. Nämä koordinaattorit ovat vastuussa tiedon välittämisestä oman organisaationsa sisällä. Molemmissa organisaatioissa on lisäksi nimetyt henkilöt, jotka vastaavat yhteistyön johtamisesta, viestinnästä ja markkinoinnista. Yhteistyölle on laadittu toimintasuunnitelma, markkinointi- ja viestintäsuunnitelma, joiden mukaisesti

on jaettu eri henkilöiden vastuualueet. Ohjausryhmässä seurataan eteneekö toiminta toimintasuunnitelman mukaisesti ja käsitellään esimerkiksi ilmenneitä ongelmia tai vastaavasti nostetaan esille onnistumisia. Ajan kuluessa suhteet tiivistyvät ja vahvistuvat kun vuorovaikutuksen lisääntyessä molemminpuoleinen sitoutuminen kasvaa.

Myllykankaan (2009, 46) mukaan sidosryhmäsuhteiden ollessa vastavuoroisia ja yhdessä määriteltyjä on suhteessa huomioitava luottamuksen merkitys. Pelkkien transaktiokustannusten näkökulmastasta luottamuksen tulisi olla yhteydessä kevyempään hierarkiaan suhteen hallinnoinnissa, sillä luottamus toimii korvaavana mekanismina hierarkkiselle kontrollille (Zaheer & Venkatraman, 1995, 379). Äärimmäisissä tapauksissa se poistaa kokonaan muodolliset sopimukset, jotka ovat kalliita kirjoittaa, valvoa ja panna täytäntöön (Myllykangas, 2009). LähiTapiolan ja Punaisen Risti tekivät kesällä 2013 palautekyselyn LähiTapiolan alueyhtiöille ja Punaisen Ristin piireille. Tiedot alueyhtiöt ja piirit kertoivat jatkavansa yhteistyötä valtakunnallisesta sopimuksesta riippumatta. Toki valtakunnallista yhteistyösopimusta pidettiin tärkeänä, mutta osapuolet olivat päättäneet jatkaa yhteistyötä siitä huolimatta. Tämä palaute oli esimerkki äärimmäisestä tapauksesta, jossa luottamus osapuolten välillä oli niin vahva, että osapuolet olivat halukkaita toteuttamaan yhteistyötä ilman muodollista sopimusta. Kävi ilmi, että keskeisiä tekijöitä tällaisen syvän luottamuksen rakentumisessa olivat olleet läheiset henkilösuhteet ja yhteiset onnistumisen kokemukset. Osapuolten yhteyshenkilöt tapasivat säännöllisesti ja heille oli muodostunut vakiintunut tapa kommunikoida. Osapuolet olivat omaksuneet avarakatseisen asenteen ja kiinnostuneita toisesta osapuolesta ja heidän tavoitteistaan.

4.3.2 Oppilaitokset ja korkeakoulut: Helsingin yliopisto

Vuonna 2011 Helsingin yliopisto lähestyi silloista Tapiola-ryhmää ehdotuksella lahjoittajakumppanuudesta. Molemmilla osapuolilla oli yhteinen visio yhteistyöstä, jonka avulla voidaan kehittää uusia ratkaisuja hyvinvointiyhteiskunnan haasteisiin. LähiTapiolassa kiinnostuttiin tekemään yhteistyötä monialaisen asiantuntijaorganisaation kanssa ja yliopisto näki yhteistyössä mahdollisuuksia kehittää uudenlaisia yliopiston ja yrityksen välisiä yhteistyömalleja ja tapoja yhdistää

tiedesisältöjä ja tutkimusta yritysmaailmaan. Yhteistyö päätettiin aloittaa ja LähiTapiola teki lahjoituksen yliopiston peruspääomaan. Yhteinen visio on tärkeä, mutta tavoitteiden ja intressien ei siis välttämättä tarvitse olla samat sekä yrityksellä että sidosryhmällä.

Niin sanotun pienimmän yhteisen nimittäjän etsiminen voi olla hyödyllinen ajattelutapa silloin, kun lähdetään määrittämään yhteistyön sisältöä (Kujala & Lehtimäki, 2014). Yhteistyötä aloitettaessa sekä LähiTapiolalla että Helsingin yliopistolla molemmilla oli halu sitoutua kumppanuuteen ja halu kehittää yhteisiä toiminnan muotoja. Yhteistä toimintaa ideoitaessa lähdettiin ensin tarkastelemaan osapuolten strategioita ja selvitettiin voidaanko niissä havaita joitain yhteisiä mielenkiinnon kohteita. Molemmat osapuolet korostivat toiminnassaan vastuullisuutta, osallistumista ja vaikuttamista. Lisäksi molemmat haluavat edistää pitkäjänteisellä ja kestäväällä tavalla yhteiskunnan hyvinvointia aktiivisten uusien ratkaisujen kautta sekä yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistumalla. Yhteisen arvopohjan merkitys korostuu näin ollen myös tässäkin esimerkissä.

Yhteistyötä suunniteltiin pohtimalla LähiTapiolan kannalta kiinnostavia opintoaloja Helsingin yliopistossa. Kiinnostavia aloja osoittautui olevan useita aina kansantaloustieteestä lääketieteeseen. Samalla tarkasteltiin myös Helsingin yliopiston huippututkimusryhmiä ja selvitettiin yhteisiä kiinnostuksenkohteita niiden tutkimusalueilta. Näin yhteistyön konsepti syntyi prosessin tuloksena, jossa kumppanuuden suunnitteluun osallistettiin laaja joukko yliopistolaisia ja LähiTapiolan henkilökuntaa. Yhteisen kiinnostuksen kohteita löydettiin esimerkiksi ilmastonmuutokseen, oppimisympäristöihin ja lääketieteeseen liittyen. Yksittäisiä teemoja ja kysymyksiä yhdistäväksi tekijäksi nousi luontevasti yhteiskuntavastuu sekä suomalaisen hyvän yhteiskunnan rakentaminen ja säilyttäminen myös tuleville sukupolville. Kriisitunnelmat taloudessa ja keskustelu Suomen tulevaisuudesta suuntasivat yhteistyön fokusta suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuuden haasteiden ratkaisemiseen uusien toimintamallien ja yhteisen ongelmanratkaisun avulla. Yhteistyöohjelman konsepti ja työskentelytapa avautuivat: luentoja ja esseiden sijaan haluttiin luoda prosessi, joka tuottaisi konkreettisia ratkaisuja ja uutta toimintaa sekä vallalla olevien toimintatapojen haastamista. Yhteinen suunnitteluprosessi synnytti Hyvä Yhteiskunta Master Class -ohjelman, josta muodostui haasteperusteinen nuorten

asiantuntijoiden ohjelma, joka perustui yhteiskehittämiseen. Yhteistyön suunnitteluun käytettiin paljon aikaa. Ajoittaisesta turhautumisesta ja aikataulujen venymisestä huolimatta prosessia itsessään pidettiin arvokkaana ja molemmat osapuolet kokivat tulleen kuulluksi ja huomioituksi aiheenvalinnassa.

Siirtyminen sidosryhmävaateisiin vastaamisesta yhteiseen arvonluontiin edellyttää oppimista niin yrityksessä kuin sidosryhmienkin keskuudessa, sillä oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat liiketoiminnan arvon luomisen muutoksessa keskeisiä (Myllykangas, 2009). Master Class-ohjelma on esimerkki uudeltaisesta oppimismenetelmästä. Master Class ohjelmaan osallistui 45 hakemuksilla valittua opiskelijaa ja viisi LähiTapiolan nuorta asiantuntijaa. Mentoreina ohjelmaan osallistui yliopiston professoreita ja tutkijoita sekä LähiTapiolan johtotason henkilöitä. Lisäksi mentoreina toimivat muutama poliitikko ja järjestöjohtaja. Master Class-ohjelma oli monipuolinen oppimisprosessi, jossa osallistujat ja mentorit kerryttivät osaamista sekä hyvinvointiyhteiskuntaan liittyvästä substanssista että uusista toimintatavoista ja oppimismenetelmistä. Master Class oli intensiivinen kolmen kuukauden projekti, jossa ohjelman runkona oli yhteiskehittämiseen perustuva työskentelyprosessi: suuriin, abstrakteihin yhteiskunnallisiin ongelmiin ideoitiin ja jalostettiin yhdessä konkreettisia ratkaisuehdotuksia. Ohjelma perustui vuorovaikutukseen, yhdessä tekemiseen, kehittelyyn ja kokeiluihin. Työskentelytapa tuki innovaativista ongelmanratkaisua ja osallistujat kokivat oppivansa paljon erityisesti kokeilukulttuurista. Lyhyiden kokeilujen avulla idean toimivuutta voidaan testata tehokkaasti. Yhteinen oppimisprosessi oli antoisa kaikille osapuolille. Opiskelijat pääsivät hyödyntämään opintojaan ja osaamistaan yhteiskunnallisessa ongelmanratkaisussa ja osa opiskelijoiden kehittämistä ratkaisusta on edennyt toteutuksen tasolle asti. Opiskelijat saivat myös ainutlaatuisen mahdollisuuden vaihtaa ajatuksia yritysjohton, poliitikkojen ja järjestöjohton kanssa. Samanaikaisesti yliopisto sai mahdollisuuden tuoda esiin tutkimustaan ja LähiTapiola sai uusia, raikkaita ideoita nuorilta hyvinvointi- ja turvallisuusstrategiaansa liittyen. Kaikki osallistujat saivat ohjelmasta mukaansa laajan verkoston, joka erityisesti opiskelijoiden kannalta oli arvokasta.

Onnistuneen Master Class ohjelman myötä LähiTapiolan ja Helsingin yliopiston yhteistyö sai jatkoa. Koska LähiTapiola ja Helsingin yliopisto olivat sitoutuneet

pitkäjänteiseen kumppanuuteen yhden projektin sijaan, Master Class oli mahdollista toteuttaa uudelleen keväällä 2014. Koska konsepti oli alun perin huolella luotu ja tavoitteet oli yhdessä asetettu, oli ohjelma myös helposti toistettava. Hyväksi havaitun yhteistyömuodon kuten Master Classin toistaminen pienillä muutoksilla on tehokasta ja rakentaa sekä yrityksen että sidosryhmän tunnettuutta julkisesti.

Myllykankaan (2009) mukaan luottamus on yhtäältä suhteen ominaisuus mutta toisaalta se voidaan nähdä myös onnistuneen vuorovaikutuksen tuloksena. Tässä esimerkkitapauksessa luottamus näyttäytyi parhaiten Master Class-ohjelman osallistujien ja mentoreiden heittäytymisessä oppimisprosessiin. Osallistujat ja mentorit kohtasivat toisensa vertaisinaan luottamuksellisessa ympäristössä, jossa jokainen sai mahdollisuuden tuoda esiin oman näkemyksensä asemastaan riippumatta. Luottamuksellinen ilmapiiri ruokki rikasta keskusteluilmapiiriä ja mahdollisti keskustelun myös vaikeaksi miellettyistä aiheista. Luottamuksellisessa ilmapiirissä kenenkään ei tarvinnut harkita sanomisiaan kasvojen menettämisen pelossa. Uudenlaisten ideoiden esille tuominen vaatii usein rohkeutta kyseenalaistaa vanhaa ja ennakkoluulotonta asennetta ehdottaa jotain uutta. Luottamuksellinen ilmapiiri toimii hyvänä alustana muutokselle ja uusien toimintatapojen ja asenteiden kehittymiselle.

4.3.3 Omistaja-asiakkaat: sammutintarkastukset

Omistaja-asiakkuus syntyy henkilön tehdessä vakuutus sopimuksen LähiTapiolan kanssa. Tässä tutkimuksessa omistaja-asiakkaat tunnistettiin aineistosta ensin rooliperusteisesti, minkä jälkeen heidät ryhmiteltiin ominaisuusperusteisesti aineistosta nousevien teemojen mukaisesti. Yhtenä selkeänä ryhmänä erottautuivat sammutintarkastuksissa vuosittain käyvät asiakkaat. Näitä omistaja-asiakkaita yhdistävä ominaisuus oli, että he kaikki vierailivat LähiTapiolan järjestämässä sammutintarkastustapahtumassa vuoden 2013 aikana. Tarkasteluvuonna järjestettiin 220 sammutintarkastustapahtumaa, joissa tarkistettiin yhteensä 46 200 käsisammutinta (LähiTapiola vuosiesite 2013). Määrää voidaan pitää vuosittain yhteiskunnallisestikin merkittävänä turvallisuutta edistävänä tekona. Tämän tutkimuksen pohjalta ei ole mahdollista selvittää, kuinka pitkiä asiakassuhteita kyseessä olevilla omistaja-

asiakkailla on ja montako kertaa he ovat vierailleet sammutintarkastustapahtumissa. Moni omistaja-asiakas tapahtumassa vieraillessaan halusi varmistaa jo seuraavan vuoden sammutintarkastustapahtuman päivämäärän, jotta voi merkitä sen kalenteriinsa. Tämä kertoo siitä, että omistaja-asiakkaat pitävät tapahtumaa hyödyllisenä ja kokevat tärkeäksi osallistua säännöllisesti kerran vuodessa.

Vuonna 2013 LähiTapiolan alueyhtiöt järjestivät sammutintarkastuskiertueita oman alueyhtiönsä paikkakunnilla ympäri Suomen. Tapahtumissa LähiTapiolan omistaja-asiakkailla oli mahdollisuus tarkistuttaa käsisammuttimensa toimintakunto ilmaiseksi. Laki säätelee sammutuskaluston säännöllistä tarkastusta ja myös maahantuojoilla on omat ohjeistuksensa tarkastaa sammutin kerran vuodessa. Sammutintarkastustapahtumissa on itse tarkastuksen lisäksi tarjolla laajemminkin turvallisuustietoutta. Niissä ohjeistetaan sammuttimen käytössä ja omistaja-asiakkaat pääsevät harjoittelemaan sammutusta valvotuissa olosuhteissa. Tilaisuuksissa on usein esillä turvallisuuteen liittyviä teemoja laajemminkin ja paikalla on myös muita kohdeorganisaation sidosryhmiä, kuten pelastuslaitos ja järjestökumppanit. Sammutintarkastuksista on konkreettinen hyöty omistaja-asiakkaalle, sillä hän saa tarkastuttaa sammuttimensa kunnon ilmaiseksi. Osallistujat ovat usein antaneet palautetta, että mikäli näitä tilaisuuksia ei järjestettäisi, eivät he varmastikaan tarkistuttaisi sammuttimiansa joka vuoksi.

Tiedon jakaminen ja oppiminen ovat oleellinen osa arvon luonnille perustuvia sidosryhmäsuhteita (Myllykangas ym., 2010). Sammutintarkastukset ovat esimerkki tiedon jakamisesta ja oppimisesta yrityksen ja sen sidosryhmän välillä. LähiTapiola turvallisuuden asiantuntijana tarjoaa omistaja-asiakkailleen mahdollisuuden harjoitella sammutustaitoja käytännössä simuloituissa tilanteissa sekä tarjoaa muuta turvallisuustietoa ajankohtaisiin teemoihin liittyen. Omistaja-asiakkailla on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada vastauksia alan ammattilaisilta. Samoissa tilaisuuksissa on usein järjestetty esimerkiksi kumppani SPR:n toimesta pelastustaitorasteja, ensiapulaukkuun tutustumista ja auton varoituskolmion kokoamista, jolloin omistaja-asiakkailla on mahdollisuus harjoitella pelastustaitoja käytännössä.

Sitoutuminen ja vuorovaikutus rakentavat kestäviä sidosryhmäsuhteita, jotka mahdollistavat yhteisen arvon luomisen. Sitoutuminen näkyy sidosryhmien lojaalisuutena, sidosryhmäsuhteiden pysyvyytenä sekä sidosryhmäverkostojen kehittymisenä. Sitoutuminen myös vahvistaa suhdetta ja luo olosuhteet, joissa sekä yksittäiset että yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa. (Cai & Wheale, 2004.) Arvon luonnin edelläkävijäyritykset ovat valmiita panostamaan sidosryhmävuorovaikutukseen ja ovat onnistuneet luomaan prosesseja, jotka tukevat jatkuvaa vuoropuhelua sidosryhmien kanssa (Freeman ym., 2007). Monien muiden kohdeorganisaation sidosryhmien kanssa vuorovaikutus koostuu yhteisistä kokouksista, hankkeista tai työpajoista. Omistaja-asiakkaiden kohdalla tilanne on kuitenkin erilainen. Heidän kanssaan vuorovaikutus liittyy esimerkiksi myynti- tai korvaustilanteeseen. Nämä tilanteet ovat usein omistaja-asiakkaan näkökulmasta katsottuna pakollisiksi velvollisuuksiksi katsottuja tilanteita. Sitoutumisen ja vuorovaikutuksen lisäksi on yrityksen kannalta järkevää järjestää myös muita, sidosryhmän kannalta mielekkäitä vuorovaikutuksen muotoja, joiden avulla yritys voi erottautua kilpailijoistaan ja sitouttaa omistaja-asiakkaitaan. Ajan kuluessa suhteet tiivistyvät ja vahvistuvat kun vuorovaikutuksen lisääntyessä molemminpuoleinen sitoutuminen kasvaa ja kehittyy.

Luottamus on yhtäältä suhteen ominaisuus mutta toisaalta se voidaan nähdä myös onnistuneen vuorovaikutuksen tuloksena (Kujala ja Lehtimäki, 2014). Onnistuneena vuorovaikutuksena ja luottamuksen osoituksena voidaan pitää sitä, että asiakkaat ovat monella paikkakunnalla kysyneet koska sammutintarkastus järjestetään seuraavana vuonna. Vuosittainen sammutintarkastus voi muodostua monelle asiakkaalle tärkeäksi hetkeksi tarkistaa sammuttimensa sekä pohtia turvallisuutta ja pelastustaitoja. Sammutintarkastuskiertueiden kaltaisten yrityksen ja sen asiakkaiden normaalista vuorovaikutuksesta poikkeavien vuorovaikutusmuotojen rakentaminen on yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeää useasta syystä. Tässä esimerkissä normaalista kanssakäymisestä poikkeava vuorovaikutus omistaja-asiakassuhteessa sitouttaa asiakkaita ja lisää asiakaspysyvyyttä, joka on pitkän aikavälin liiketoiminnan menestyksen kannalta olennaista. Omistaja-asiakkaille kohtaaminen on mieluisa ja hyödyllinen ja tekee kohdeorganisaatiotra tutummaksi heidän näkökulmastaan. Sen lisäksi, että vuorovaikutuksella lisätään asiakaspysyvyyttä, sammutintarkastuskiertue lisää asiakkaiden tietoisuutta turvallisuudesta, joka taasen ehkäisee tulevia vahinkoja ja

pienentää vakuutusyhtiön korvausmenoja. Luottamuksen lisääntyessä omistaja-asiakkaat saattavat olla halukkaampia osallistumaan yhtiön kehittämiseen esimerkiksi Suunnannäyttäjät-asiakaspaneelissa.

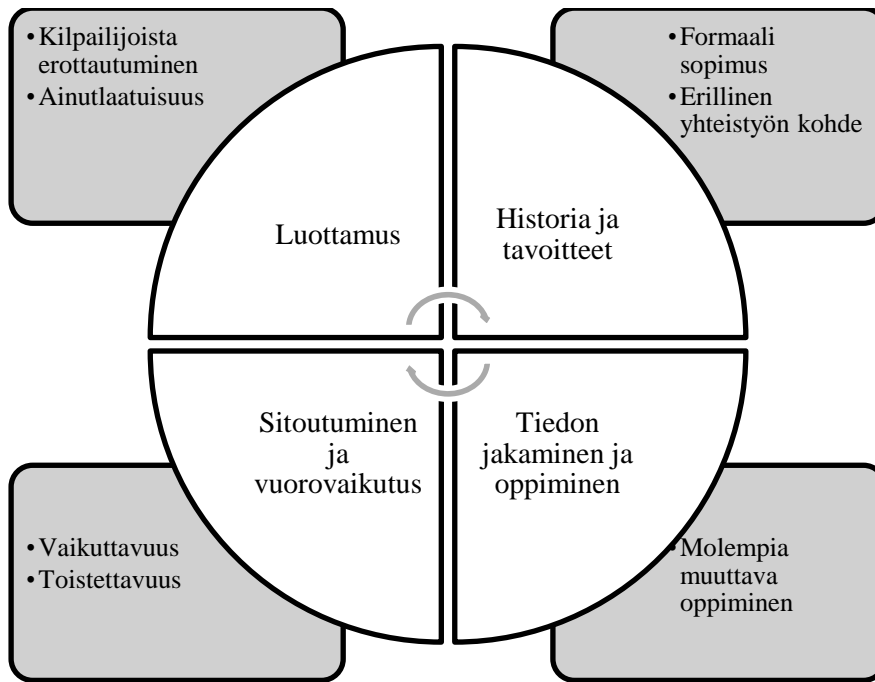
Sammutintarkastustapahtumat järjestetään usein näkyvällä paikalla, kuten torilla tai paikallisen toimiston pihamaalla. Toiminnalla voidaan näin ollen myös saada kontakti uusiin potentiaalsiin asiakkaisiin ja samalla toteuttaa uusasiakashankintaa. Useissa tapahtumissa henkilö, joka ei ole LähiTapiolan omistaja-asiakas voi myös tuoda sammuttimensa tarkistettavaksi pientä maksua vastaan. Tapahtumissa LähiTapiola saa myös näkyvyyttä yhdessä kumppaniensa kanssa ja voi tarjota asiakkaalle monipuolista turvallisuus- ja hyvinvointiaiheista tietoutta eri näkökulmista. LähiTapiola on strategiassaan määritellyt, että se haluaa profiloitua asiakkaidensa luotettavana neuvonantajana turvallisuuden ja hyvinvoinnin asioissa. Sammutintarkastusten kaltaiset turvallisuustapahtumat ovat strategianmukaista toimintaa ja rakentavat tätä asiantuntijakuvaa, jolla tavoitellaan luottamuksellista suhdetta omistaja-asiakkaiden kanssa. Tämänkaltaiset tapahtumat kirkastavat myös yhtiön roolia yhteiskuntaa tasapainottavana ja turvallisuutta ja hyvinvointia lisäävänä toimijana.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tässä esimerkisuhteessa erottautumista kilpailijoista rakennetaan erilaisten kulttuuristen merkitysten avulla. Vakuutustoimiala on voimakkaasti lailla säädelty, tuotteet ja palvelut ovat melko samankaltaisia ja kulttujan on vaikea hahmottaa yhtiökohtaisia eroja. Erottautumistekijät liittyvät toimialalla perinteisesti esimerkiksi pankki- ja eläkekumppanuuksiin, asiakasetuohjelmiin ja asiakaspalvelun laatuun. Asiakkaat eivät kuitenkaan arvosta tuotteita ja palveluita vain esimerkiksi niiden käytettävyyden vuoksi, vaan myös niiden kulttuuristen merkitysten perusteella. Kulttuuristen merkitysten avulla kuluttajat voivat tuoda esille omaa persoonaansa, sosiaalista identiteettiään ja statustaan (Ravasi, Rindova & Dalpiaz, 2012). Asiakkaat ovat valmiita maksamaan sellaisista tuotteista, jotka ilmentävät heidän statustaan ja identiteettiään (Lawrence & Philips, 2002; Ravasi & Rindova, 2008). Yhteiskuntavastuun saralla yrityksillä on mahdollisuus luoda kulttuurisia merkityksiä, jotka vastaavat asiakkaiden arvomaailmaa. Kulttuuriset merkitykset rakentuvat suhteessa ja vuorovaikutuksessa sidosryhmän kanssa ja ne ovat liiketoiminnan kannalta tärkeitä etenkin toimialalla, jossa on vaikea erottautua kilpailijoista.

5. Lopuksi

5.1 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa on muodostettu kuvaus arvoa luovista sidosryhmäsuhteista kohdeorganisaatio LähiTapiolan ja sen yhteiskuntavastuun sidosryhmien välillä. Kuvauksen perusteella on pyritty tekemään sellaisia tulkintoja, joiden perusteella voidaan muodostaa laajempia yleistyksiä kohdeilmiöön liittyen. Tutkielman tavoitteena oli syventää ymmärrystä arvoa luovista sidosryhmäsuhteista ja samalla pintauttaa yhteiskuntavastuun taustalla olevia prosesseja. Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin analysoimalla sidosryhmäsuhteita yhteiskuntavastuun kontekstissa teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Analyysi toteutettiin kolmesta analyysitasosta koostuvan viitekehyksen avulla (taulukko 1). Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Johtopäätöksissä esitellään analyysiin perustuvia havaintoja arvoa luovien sidosryhmäsuhteiden ulottuvuuksista yhteiskuntavastuun kontekstissa. Johtopäätökset esitellään 5 proposition muodossa, jotka sijoittavat tutkimuksen keskeiset havainnot osaksi aiempaa tutkimusta. Kuvio 9 kuvaa propositioiden suhdetta analyysissä käytettyyn viitekehykseen. Johtopäätösten jälkeen esitetään lisäksi ehdotelmia, jotka muodostavat tutkimuksen kontribuution käytännön johtamistyölle.



Kuvio 9 Arvoa luovat sidosryhmäsuhteet (Kujala & Lehtimäki, 2014), muokattu

Propositio 1. Formaali sopimus toimii perustana arvoa luovalle sidosryhmäsuhteelle

Myllykankaan (2009) mukaan yrityksen ja sidosryhmän suhde perustuu eksplisiittisille ja implisiittisille sopimuksille, jotka sisältävät yhdessä tutnustetut tulevat oikeudet ja velvollisuudet. Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena olleet arvoa luovat sidosryhmäsuhteet perustuivat jollekin formaalille sopimukselle: LähiTapiolan ja Suomen Punaisen Ristin välillä on 14 vuotta kestänyt yhteistyösopimus, LähiTapiolan on Helsingin yliopiston lahjoittajakumppani vuonna 2011 yliopiston peruspääomaan tekemänsä lahjoituksen perusteella ja omistaja-asiakkaiden kanssa yhteistyö perustuu vakuutusopimukseen. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että arvoa luovien sidosryhmäsuhteiden syntymisessä ja rakentumisessa eksplisiittisten sopimusten rooli on korostunut. Formaalien sopimusten etu on siinä, että suhteen tavoitteet ja roolit määritellään näkyväksi molemmille osapuolille. Tämä lisää keskinäistä ymmärrystä ja vähentää potentiaalisia ongelmia, jotka aiheutuvat virheellisistä tulkinnoista.

Transaktiokustannusten näkökulmasta suhteessa vallitsevan luottamuksen tulisi olla yhteydessä kevyempään hierarkiaan suhteen hallinnoinnissa, sillä luottamus toimii korvaavana mekanismina hierarkkiselle kontrollille (Zaheer & Venkatraman, 1995,

379). Näin ollen eksplisiittisten tai formaalien sopimusten tarve ja niistä saatavat hyödyt saattavat vähentyä sidosryhmäsuhteen edetessä ja kehittyessä. Osapuolten välinen yhteistyö saattaa sujua niin hyvin, että tarvetta formaalille yhteistyöstä sopimiselle ei enää ole. Tällöin formaaleiden sopimusten teosta voitaisiin luopua ja säästyä sopimusten hallinnointikuluilta. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että formaaleilla sopimuksilla on muitakin tehtäviä, kuin toimia ”hierarkkisen kontrollin” välineenä. Kun formaali sopimus uusitaan ennalta määritellyn ajan välein, tarjoutuu osapuolille mahdollisuus järjestelmällisesti tehdä katsaus suhteen historiaan, arvioida onnistumisia ja epäonnistumisia sekä pohtia miten yhteistyötä voitaisiin kehittää jatkossa. Formaalit sopimukset viitoittavat osapuolia läpinäkyvään ja suhdetta refleктоivaan prosessiin, jota ei muuten välttämättä tapahtuisi. Suhteen reflektointi säännönmukaisin aikavälein edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja mahdollistaa uusien tavoitteiden asettamisen.

Propositio 2. Arvoa luovalle sidosryhmäsuhteelle on tyypillistä, että suhteen osapuolet määrittelevät selkeästi yhteistyön kohteen tai yhteisen toiminnan muodot

Kaikille tarkastelun kohteena oleville sidosryhmäsuhteille oli ominaista jokin selkeä LähiTapiolan ja sidosryhmän välinen yhteinen tekemisen kohde, joka erottautui omalta osaltaan osapuolten ydintoiminnasta. Kohdeorganisaation ja Suomen Punaisen Ristin osalta nimikkoprojekti oli ystävätoiminta, Helsingin yliopiston osalta nuorten asiantuntijoiden ohjelma Master Class Hyvä Yhteiskunta ja omistaja-asiakkaiden osalta heidän turvallisuuttaan edistävät sammutintarkastukset. Austin ja Seitanidi (2012) yhteistyön jatkumon mallin mukaisen korkeimman arvon luonnin tasolla yritys ja sidosryhmä luovat hybridioorganisaation, jolla he yhdessä tavoittelevat yhteiskunnallista muutosta. Tässä tapauksessa havaitut yhteyistyömuodot sijoittuvat mallin tasolle kolme, jota kuvastaa kaksisuuntainen resurssien vaihto, yhteiset tavoitteet, oppimismekanismi, toiminta- ja raportointimallit. Hybridioorganisaation sijaan osapuolten strategista hyötyä ja yhteiskunnallista muutosta edistetään yhteisten pitkäjänteisten hankkeiden ja projektien muodossa. Kun yhteinen tekeminen on selvä molemmille osapuolille, sitä helpompi sen käytännön toteutusta on fasilitoida konseptoimalla ja viestimällä toimintaohjeita.

Propositio 3. Arvoa luovissa sidosryhmäsuhteissa oppiminen on vastavuoroista ja parhaimmillaan molempia osapuolia muuttavaa

Morsing ja Schults (2006) esittävät, että ideaalitalanteessa sekä yritys ja sidosryhmät ovat valmiita muuttumaan osana tasapainoista vuorovaikutussuhdetta. Edelläkävijyys edellyttää kykyä oppia sekä kumppanuustyöstä että kykyä hyödyntää sidosryhmäsuhteessa opittuja toimintamalleja liiketoiminnassa. Yhdessä sidosryhmän kanssa toteutetut pitkäjänteiset hankkeet ja projektit ovat oivallisia alustoja uusien ideoiden kokeiluun. Opitun tiedon vieminen liiketoimintaan vaatii organisaatiolta valmiutta muuttua. Kuitenkin maailmassa, jossa yritysten pitää olla avoinna ulospäin, edelläkävijöiksi päätyvät vain ne, jotka osaavat myös muuttaa toimintaansa tähän tietoon perustuen. Luottamuksellinen ilmapiiri edistää muutoksen syntymistä.

Propositio 4. Toistettavat toimintamuodot saavat aikaan vaikuttavuutta

Propositiossa 2. kuvattiin, kuinka tärkeää on, että osapuolet määrittelevät yhdessä yhteistyön toimintamuodot. Kun osapuolet ovat sitoutuneet toisiinsa ja vuorovaikutus heidän välillään on aktiivista ja monimuotoista, voidaan hyväksi havaittuja, voidaan yhdessä konseptoituja toimintamuotoja toistaa tehokkaasti. Yhteistyömuotojen suunnittelu, konseptointi, viestintä sekä yrityksessä että sidosryhmässä, käytännön toteuttamisen suunnittelu, käytännön toteutus sekä raportointi vievät paljon resursseja ja aikaa. Mitä useamman kerran samaa hyväksi havaittua konseptia voidaan toistaa, kuten esimerkiksi ystävätoiminnan Iloa Ystävydestä -tapahtumat, Master Class ja sammutintarkastukset, sitä tehokkaammin tapahtumat voidaan toteuttaa. Ilman yrityksen ja sidosryhmän välistä pitkäjänteistä sitoutumista suhteeseen hyväksi havaittujen, kiinnostavien ja ajankohtaisten yhteistyömuotojen useammin kuin kerran toistuva toteutus ei olisi mahdollista.

Yhteiskuntavastuun kontekstissa arvoa luovien sidosryhmäsuhteiden ja yksittäisten, sattumanvaraistenkin yrityksen ja sidosryhmän välisten yhteistyöprojektien erona voidaan nähdä niiden laajempi yhteiskunnallinen tai paikallinen vaikuttavuus. Arvoa luovassa sidosryhmäsuhteessa yritys ja sidosryhmä voivat tehdä pitkäjänteistä yhteiskunnallista tai paikallista vaikuttamista yhteisten tavoitteiden pohjalta, sekä saada merkittävämpää painoarvoa yhteiskunnallisessa keskustelussa. Galbreath (2002, 14)

esittää, että sidosryhmäsuhteisiin perustuvassa lähestymistavassa on oletuksena, että sidosryhmäsuhteet auttavat yritystä luomaan arvoa enemmän kuin ilman yhteistyötä. Tämä käy ilmi esimerkiksi siinä, että monet mediat eivät mielellään julkaise yrityksen nimeä lehtijutussa, sillä ne haluavat välttää liian kaupallisen vaikutelman luomista. Mikäli uutisoitava asia liittyy yrityksen ja esimerkiksi kansalaisjärjestön yhteistyöhön tai yhdessä ajamaan asiaan, medianäkyvyys saattaa olla helpompaa saavuttaa. Yrityksillä on vastavuoroisesti usein sellaista liiketoiminnasta kerättyä informaatiota ja pitkällä aikavälillä kerättyä статистиikkaa, jota myös kansalaisjärjestöt mielellään pääsevät yhteistyön puitteissa hyödyntämään.

Propositio 5. Arvoa luovat sidosryhmäsuhteet ovat ainutlaatuisia ja auttavat erottautumaan kilpailijoista

Luottamuksellisessa, pitkäjänteisesti rakennetussa ja kehittyvässä sidosryhmäsuhteessa yrityksellä on mahdollisuus tehdä jotain aidosti ainutlaatuista, jota kilpailijat eivät voi kopioida tai ostaa rahalla. Arvo luodaan suhteessa ja suhdetta kilpailija ei voi rahalla ostaa. Suhteen rakentaminen vie aikaa, jotta päästään sitoutumisen ja luottamuksen tasolle. Nämä ainutlaatuistekijät nousevat esiin etenkin yhteiskuntavastuun kontekstissa, jossa yhteiskuntavastuun myötä voidaan tuottaa kulttuurista arvoa sidosryhmille ja näin ollen positiivisesti erottautua kilpailijoista.

5.2 Ehdotuksia käytännön johtamistyölle

Tämä tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 194) mukaan toimintatutkimukselle on ominaista, että tutkijat ovat tiiviissä yhteistyössä tutkittavan organisaation kanssa tai vaihtoehtoisesti toimivat osana organisaatiota. Tutkija auttaa organisaatioita etsimään ratkaisuja erilaisiin haasteisiin ja ongelmiin, kehittää erilaisia toimintoja ja toiminnan tehokkuutta sekä tuo osaamistaan strategiatyöskentelyyn. Johdanto-osiossa yhdeksi tämän tutkimuksen tavoitteeksi määritettiin kohdeorganisaation päätöksentekoa tukevan informaation tuottaminen ja yhteiskuntavastuun sidosryhmien parissa työskentelevien henkilöiden sidosryhmäsuhteisiin liittyvän tiedon syventäminen. Tämän tutkimuksen

tutkimusprosessin, aineiston keräyksen ja johtopäätösten perusteella esitän muutamia ehdotelmia käytännön johtamistyölle.

Tutkimuksen aineistoa kerätessä oltiin yhteydessä 20 alueelliseen yhteiskuntavastuun yhteyshenkilöön, joiden toimenkuvat ja tehtävät organisaatiossa vaihtelivat. Puheluiden ja tapaamisten aikana havaittiin, että yhteyshenkilöillä oli vaihtelevat tiedot yhteiskuntavastuun sidosryhmistä ja sidosryhmien kanssa toteutettavasta yhteistyöstä. Jotta kohdeorganisaatio voisi toteuttaa strategiaansa ja huomioida yhteiskuntavastuun linjauksiaan liiketoiminnassaan mahdollisimman laajasti, tulisi varmistaa, että yhteiskuntavastuun yhteyshenkilöillä on tarpeeksi informaatiota ja asiantuntijatukea saatavilla päivittäisen työnsä tueksi. Yksi tapa viestiä tätä informaatiota organisaation sisällä voisi olla eräänlainen kumppanuusopas, johon olisi kiteytetysti koottu eri yhteiskuntavastuun sidosryhmät sekä eri yhteistyömuodot kunkin sidosryhmän kanssa. Olennaista olisi myös määrittää organisaation sisäisesti minkälainen yhteistyökumppani kohdeorganisaatio haluaa olla sidosryhmilleen. Näin organisaatio voisi profiloitua haluamallaan tavalla sidosryhmiensä silmissä ja johdonmukaisesti välittää haluamaansa kumppanikuvaa sidosryhmilleen. Ryhmätasolla voisi olla sovittuna tietyt peruseriaatteen, joita sitten alueyhtiötasolla voitaisiin soveltaa paikallisiin käytäntöihin. Kumppanuusopas toimisi samalla hyvänä perehdytysmateriaalina uusille työntekijöille.

Tutkimuksessa havaittiin, että parhaimmillaan sekä yritys että sidosryhmä kokevat olevansa luottamuksellisessa suhteessa, joka voi saada aikaan positiivista muutosta sekä yrityksessä että sidosryhmässä. Tällainen tilanne sellaisenaan on jo pitkäjänteisen yhteistyön tulos, mutta ideaalitilanteessa nämä muutokset pitäisi pystyä viemään läpi laajemmin organisaatiossa siten, että ne voivat vaikuttaa myös yrityksen liiketoimintaan kokonaisvaltaisemmin. Organisaation tulisi kannustaa sidosryhmien parissa työskenteleviä henkilöitä viemään sisäisesti eteenpäin sidosryhmiltä opittuja asioita. Näin yritys pystyy luontevasti havainnoimaan toimintaympäristöään, pysymään kiinni ajassa ja kehittämään liiketoimintaansa tämän arvokkaan informaation perusteella.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkija selostaa mahdollisimman tarkasti, mitä hän on tutkimuksessaan tehnyt ja miten hän on päätenyt saatuihin tuloksiin. Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2002, 2010) mukaan ydinasioita laadullisissa tutkimuksissa ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Tässä tutkimuksessa nämä kriteerit on pyritty täyttämään antamalla tarkka kuvaus tutkimusprosessista, aineistonkeruusta ja tutkimuksen analyysimenetelmistä. Tutkimuksen johtopäätöksissä on pyritty mahdollisimman selkeästi kuvaamaan millä analyysillä esitettyihin propositioihin on päädytty sekä pyritty kuvaamaan kuinka ne asettautuvat osaksi aiempaa tutkimusta. Tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksena, jossa Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 194) mukaan on tärkeää hahmottaa, että tutkijan ja tutkittavan organisaation välillä ei ole suurta eroa. Tässä tutkimuksessa tutkijan kiinteät siteet kohdeorganisaatioon mahdollistivat laajamittaisen aineistonkeruun ja tutkimusprosessin dynaamisuuden, mutta toisaalta niillä saattoi olla vaikutusta tutkijan ennako-odotuksiin, näkemyksiin ja mielipiteisiin.

Eskolan ja Suorannan (2003, 60–68) mukaan yleisesti laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston kattavuudesta viitaten aineiston koon, analyysin ja tulkinnan onnistuneisuudesta sekä tutkimustekstin kirjoittamisen muodostamaan kokonaisuuteen. Tämän tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sitä, että tutkittavaa kohdeilmiötä päästiin tutkimaan autenttisessa liiketoiminnan ympäristössä. Tutkimusaineisto ei perustunut pelkästään kohdeorganisaation tuottamiin julkisiin dokumentteihin ja julkaisuihin, vaan seurantaan osallistuneen henkilöstön omiin tulkintoihin ja ymmärrykseen kohdeorganisaation strategiasta ja vastuullisuuslupauksista. Tämä tutkimus toteutettiin yrityksen näkökulmasta, mutta kattavin ymmärrys saavutettaisiin, mikäli huomioon otettaisiin sekä yrityksen että sen sidosryhmien näkökulmat.

Kvalitatiivisen aineiston koon määrittämiseksi on muotoutunut muutamia käytännössä koettuja sääntöjä. Yksi tapa puhua aineiston riittävydestä on sen kylläntyminen eli saturaatio, jolloin uudet tapaukset eivät enää tuota mitään tutkimusongelmaan liittyvää uutta tietoa (Eskola & Suoranta, 2003, 62). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruun eli seurannan aikaväliksi asetettiin vuosi 2013. Voidaan katsoa, että vuoden tarkastelujakso

oli tämän tutkimuksen kannalta riittävän pitkä ajanjakso, jotta aineistonkeruussa saavutettiin riittävä saturaatiopiste. Aineistonkeruu aloitettiin keväällä, jolloin yhteyshenkilöt joutuivat täydentämään alkuvuoden tietoja takautuvasti. Seuranta olisi kannattanut aloittaa ajantaisesti heti vuoden alussa, koska osa tiedoista oli saattanut jo unohtua. Kaikkien 20 yhteyshenkilöiden kanssa käytiin keskustelut seurannan aloittamisesta, mutta 4 alueyhtiötä 19 alueyhtiöstä jätti osallistumatta siihen. Aineistonkeruuta aloitettaessa oli tiedostettu mahdollisuus siihen, että kaikilla alueyhtiöille ei ole välttämättä aikaa ja resursseja osallistua seurantaan. Vastaajien määrää voitiin pitää kuitenkin tämän tutkimuksen kannalta riittävänä.

Eskolan ja Suorannan (2003, 65) mukaan tapaustutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että kaikessa yksityisyydessäänkin tapauksen mahdollisimman monipuolinen erittely sisältää aineksia yleistykseen: kuinka hyvin tapaustutkimus on kuvattu tai kuinka onnistuneesti se on käsitteellistetty. Yleistyksiä ei ole mahdollista tehdä suoraan aineistosta, vaan siitä tehdyistä tulkinnoista. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli syventää tietämystä arvoa luovista sidosryhmäsuhteista yhteiskuntavastuun kontekstissa. Analyysiprosessi oli kolmivaiheinen ja eteni sidosryhmäsuhteiden tunnistamisesta niiden luokitteluun ja lopulta esimerkisuhteiden analyysiin (taulukko 1).

Yleistettävyyden kriteeriksi nousee aineiston kokoaminen, jolloin esimerkiksi haastateltavia valittaessa olisi suotavaa, että heillä on suhteellisen samanlainen kokemusmaailma, omaisivat tutkimusongelmasta tietoa ja olisivat siitä kiinnostuneita (Eskola & Suoranta, 2003, 66). Tässä tutkimuksessa näiden kaikkien kolmen kriteerin voidaan katsoa täyttyvän seurantataulukon vastaajien osalta. Samankaltainen kokemusmaailma perustuu siihen, että he ovat kaikki samassa yrityksessä työsuhteessa ja toimivat oman alueyhtiönsä yhteiskuntavastuun yhteyshenkilönä oman toimensa ohessa. Heillä on oman alueyhtiönsä paras tieto yhtiöryhmän yhteiskuntavastuusta ja monet heistä ovat erittäin motivoituneita ja innostuneita kehittämään yhteiskuntavastuun toimintoja omalla alueellaan.

5.4 Jatkotutkimusehdotuksia ja tutkimuksen rajoitukset

Tässä tutkimuksessa kohdeilmionä tutkittiin arvoa luovia sidosryhmäsuhteita yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Kohdeilmiötä tutkittiin yhteiskuntavastuun kontekstissa. Tutkimuksellisten rajausten avulla pystyttiin syventämään ymmärrystä valitusta kohdeilmionästä valitussa kontekstissa. Rajausten vuoksi analyysissa päästiin syvälliselle tasolle, mutta samanaikaisesti tutkimuksessa nousi esiin monia jatkotutkimusta koskevia kysymyksiä.

Yrityksen ja sidosryhmien välisen arvoa luovan suhteen ulottuvuudet (Kujala & Lehtimäki, 2014) toimivat tässä tutkimuksessa viitekehyksenä suhteiden tutkimukselle yhteiskuntavastuun kontekstissa. Suhteen ulottuvuudet ovat ohjanneet analyysia, mutta myös sitoneet kiinnittämään huomiota suhteen valikoituihin ulottuvuuksiin. Täysin aineistolähtöinen analyysi voisi tarjota tutkimuksen kohdeilmionä ymmärtämiseen uudenlaisia näkökulmia. Tutkimus keskittyy yhteen erityistapaukseen ja käsittelee vain yhtä kohdeorganisaatiota ja sen sidosryhmiä, joten tutkimuksen tuloksia ei voida laajentaa koskemaan kaikkia yrityksiä ja erikokoisia yrityksiä. Olisikin mielenkiintoista tutkia erikokoisia ja eri toimialoilla toimivia yrityksiä, ja selvittää olisivatko tulokset tämän tutkimuksen tulosten kaltaisia. Tutkimuksessa tarkasteltiin arvoa luovia sidosryhmäsuhteita liiketoiminnan eli yrityksen näkökulmasta. Kohdeilmionä monipuolisemman ymmärryksen lisäämiseksi olisi mielekästä ottaa huomioon myös sidosryhmän näkökulma. Tutkimuksessa rajattiin pois laajemmat sidosryhmäverkostot, joiden analyysi voisi olla mielekästä sisällyttää jatkotutkimukseen. Arvoa luovien sidosryhmäsuhteiden tarkastelu myös jossakin toisessa kuin yhteiskuntavastuun kontekstissa olisi kiinnostavaa.

Tässä tutkimuksessa käytettiin pääosin yrityksen tietolähteitä. Merkittävimmän osan aineistosta muodosti kohdeorganisaation vastuullisuustekojen seurantataulukko, johon 20 yhteyshenkilöä ympäri Suomen täydensi informaatiota. Tiedonhankintamenetelmänä voitaisiin lisäksi käyttää esimerkiksi fokusryhmä- tai teemahaastatteluita, jolloin aineistosta muodostuisi entistä rikkaampi ja siinä saataisiin syvempi käsitys myös henkilöstön mielipiteistä ja asenteista.

Jatkossa kohdeilmiötä voitaisiin tarkastella esimerkiksi pitkittäistutkimuksessa, jossa tutkitaan muutosta ja kehittymistä pitkän aikavälin kuluessa. Tällöin voitaisiin seurata ennalta valittuja sidosryhmäsuhteita ja tutkia niiden kehittymistä pitkällä aikavälillä. Myös monet yhteiskuntavastuuseen liittyvät vaikutukset yritykseen itseensä, sidosryhmiin ja yhteiskuntaan yleisemmin avautuvat vasta pidemmällä tarkastelujaksolla, jolloin pitkittäistutkimusella päästäisiin tutkimaan myös yhteiskuntavastuuseen liittyviä syy-seuraussuhteita.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 28, 447–465.
- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38, 932–967.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. Teoksessa Zedeck, S. toim. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 855–879. Washington, DC: American Psychological Association.
- Austin, J. E. & Seitanidi, M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726–758.
- Banerjee, S. B. (2011). Corporate social responsibility: The good, the bad, and the ugly. Cheltenham: Edgar Elgar.
- Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43, 717–736.
- Bansal, P. (2003). From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issue. *Organizational Science*, 14, 93–103.
- Bosse, D. A., Phillips, R. A. & Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, reciprocity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30, 447–456.
- Brammer, S. J. & Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*, 43, 435–455.
- Cai, Z. & Wheale, P. (2004). Creating sustainable corporate value: A case study of stakeholder relationship management in China. *Business and Society Review*, 109, 507–547.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility. Evolution of definitional construct *Business & Society*, 38, 268–295.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.

- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. (2006). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. 6. painos. Mason: Thomson/South-Western.
- Child, J. & McGrath, R. G. (2001). Organizations unfettered: Organizational form in an information-intense economy. *Academy of Management Journal*, 44, 1135–1148.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: The Belknap Press.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business research*. London, UK: Sage.
- Eskola J. & Suoranta J. (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Foss, N. (2011). Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, 37, 1413–1428.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation and Success*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Galbreath, J. (2002). Success in the relationship age: Building quality relationship asset for market value creation. *TQM Magazine*, 14, 8–24.
- Harmaala, M. M. & Jallinoja, N. (2012). *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Harrison, J. S. & St. John, C. H. (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Executive*, 10, 46–60.
- Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23, 97–124.

- Harrison, J. S., Bosse D. A. & Phillips R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31, 58–74.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2010). Tutki ja Kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 857–878.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organizational Science*, 3(3), 383–397.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. (2002). Välttävä johtaminen - Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum.
- Kujala, J. & Lehtimäki, H. (2014). Strategic stakeholder management: Value for and value with stakeholders. SMS 34th Annual International Conference, 20.–23.9.2014. Madrid, Spain.
- Lawrence, T. B. & Phillips, N. (2002). Understanding cultural industries. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 430–441.
- Lepak, D. P., Smith, K. G & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multi-level perspective. *Academy of Management Review*, 32, 180–194.
- Maak, T. & Pless, N. (2006). Responsible leadership in stakeholder society - A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, 99–115.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of Academy of Marketing Science*, 32, 3–19.
- Makadok, R. & Coff, R. (2002). The theory of value and the value of theory: Breaking new ground versus reinventing the wheel. *Academy of Management Review*, 27, 10–16.
- Margolis, J. D. Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268–305.
- Maurer, C. C, Bansal, P. & Crossan, M. M. (2011). Creating economic value through social values: Introducing a culturally informed resource-based view. *Organizational Science*, 22(2), 432–448.
- Midtun, A., Gautesen, K. & Gjolberg, M. (2006). The political economy of CSR in Western Europe. *Corporate Governance*, 6, 369–358.

- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience. Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics – A European Review*, 15(4), 323–338.
- Myllykangas, P. (2009). Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvonaluomisessa - Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää. *Acta Universitatis Tampensis* 1387. Tampere: Tampere University Press.
- Myllykangas, P., Kujala, J. & Lehtimäki, H. (2010). Analyzing the essence of stakeholder relationships: What do we need in addition to power, legitimacy and urgency? *Journal of Business Ethics*, 96, 65–72.
- Nahapiet, J. & Ghosnal, S. (1997). Social capital, intellectual capital and the creation of value in firms. *Academy of Management Proceedings*, 23(2), 242–266.
- Näsi, J. (1995). What is Stakeholder thinking? Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding Stakeholder Thinking*. Jyväskylä: Gummerus.
- Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. (2009). *Yhteiskuntavastuun raportointi- ja laskentaperiaatteet*. Helsinki: KHT-Media.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24, 403–441.
- Palazzo, G. & Scherer, A. G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71–88.
- Peloza, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35, 1518–1541.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco: Berrette-Koehler.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between corporate social responsibility and competitive advantage. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45, 6–28.
- Powell, W. W & Colyvas, J. A. (2008). Microfoundations of institutional theory. *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Massachusetts: Edward Elgar.

- Ramirez, R. (1999). Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20, 49–65.
- Ravasi, D. & Rindova, V. (2008). Symbolic value creation. Teoksessa Barry, D. & Hansen, H. (toim.) *New approaches in management and organization*. 270–284. London: Sage.
- Ravasi, D., Rindova, V. & Dalpiaz, E. (2012). The cultural side of value creation. *Strategic Organization*, 10(3), 231–239.
- Rohweder, L. (2004). *Yritysvastuu - kestävä kehitys organisaatiotasolla*. Porvoo: WS Bookwell.
- Rowley, T. J. & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest and identity based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review*, 28(2), 2014–2019.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22, 887–910.
- Scherer, A. G. & Patzer, M. (2011). Beyond universalism and relativism: Habermas's contribution to discourse ethics and its implications for intercultural ethics and organization theory. *Sociology of Organizations*, 32, 155–180.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2009). A citation-based ranking of the business ethics scholarly journals. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4, 390–399.
- Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 43, 681–697.
- Suchmann, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571–610.
- Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder Strategy. Profiting from Collaborative Business Relationships*. San Fransisco: Berrey-Koehler.
- Swanson, D. L. (1999). Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance. *Academy of Management Review*, 24, 506–521.
- Swidler, A. (1986). A culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51(2), 273–286.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

- Wagner, T., Lutz, R. J. & Witz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73, 77–91.
- Wheeler, D., Colbert, B. & Freeman R. E. (2003). Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management*, 28, 1–28.
- Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management reviews*, 12, 50–84.
- Zaheer, A. & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16, 373–392.

Muut painetut lähteet

LähiTapiola-ryhmän vuosikertomus 2013.

WWW-sivut

LähiTapiola 2014. <http://lahitapiola.fi> 7.8.2014

Suomen Punainen Risti 2014. <http://www.punainenristi.fi/tutustu-punaiseen-ristiin>. 7.8.2014

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. <https://www.tem.fi/yritykset/yhteiskuntavastuu>. 7.8.2014

LIITTEET

Liite 1: Vastuullisuustekojen seurantataulukon täydentäjät ja yhteiskuntavastuun yhteyshenkilöt LähiTapiolassa

SEURANTATAULUKON TÄYDENTÄJÄ	OHJEISTUSKESKUSTELUN AIKA
Markkinointiassistentti	25.11.2013
Korvausjohtaja	26.11.2013
Alueyhtiön toimitusjohtaja	29.11.2013
Alueyhtiön toimitusjohtaja	2.12.2013
Palvelupäällikkö	4.12.2013
Alueyhtiön toimitusjohtaja	4.12.2013
Alueyhtiön toimitusjohtaja	4.12.2013
Alueyhtiön toimitusjohtaja	10.12.2013
Markkinointiassistentti	10.12.2013
Myyntisihteeri	12.12.2013
Liiketoimintajohdon assistentti	12.12.2013
Hallintojohtaja	17.12.2013
Markkinointipäällikkö	19.12.2013
Markkinointijohtaja	19.12.2013
Assistentti	19.12.2013
Alueyhtiön toimitusjohtaja	7.1.2014
Alueyhtiön toimitusjohtaja	10.1.2014
Alueyhtiön toimitusjohtaja	31.1.2014
Liiketoimintajohtaja	19.3.2014

Liite 2: Kohdeorganisaation vastuullisuustekojen seurantataulukon sisältö

- 1. Alueyhtiö/yhtiö/yksikkö**
- 2. Valtakunnallinen/Paikallinen (V/P)**
- 3. Hyvinvointi/Turvallisuus (H/T)**
- 4. Nuoret/Seniorit (N/S)**
- 5. Tekeminen/tapahtuma**
- 6. Kumppani/yhteistyötaho**
SPR, SLL, Martat, oppilaitos, jokin muu?
- 7. Tarkoitus/tavoitteet**
Minkälaisia myyntiin tai näkyvyyteen liittyviä tavoitteita tekoon liittyy?
- 8. Yhteyshenkilö**
Keneltä saa tarvittaessa lisätietoa?
- 9. Ajankohta**
Milloin tai millä ajanjaksolla teko tms. on toteutunut? Kyseessä voi olla myös jatkuva toiminta.
- 10. Viestintä**
Onko tapahtuma ollut esillä valtakunnallisessa/paikallisessa mediassa tai sosiaalisessa mediassa sisäisesti tai ulkoisesti?
- 11. Vastuullisuushypoteesi (A, H, Y, LY)**
Mitä vastuullisuushypoteesia teko toteuttaa?

Liite 3: Analyysi Austin & Seitandin (2012) mallin mukaisesti

Taso I	Taso II	Taso III	Taso IV
	MTK	Marttaliitto	
	4H-yhdistys	SLL	
	Autoliitto	SPEK	
	Unicef	SPR	
	Suomen Meripelastusseura	Helsingin yliopisto	
	No Emissions Monday	Nuorisotakuunuoret	
	FK	Sammutintarkastusten asiakkaat	
	Kierrätyskeskus		
	Kirkon ulkomaanapu		
	Lasten oikeuksien tuki ry		
	Liikenneturva		
	Lions klubi		
	Nuorkauppakamari		
	Pidä Lappi siistinä ry		
	Pidä saaristo siistinä ry		
	Senioriliike		
	Turun yliopisto		
	Paikallinen ylä- tai alakoulu		
	Paikallinen päiväkot		
	Paikallinen lukio		
	Ammattioppilaitos		
	Paikallinen ammattikorkeakoulu		
	Maatila-asiakkaat		
	Tietyn asuinalueen asiakkaat		
	Senioriasiakkaat		
	Yrittäjäasiakkaat		
	WWF		
	Palolaitos		
	Poliisi		
	Tukes		
	Sairaala		
	ELY-keskus		
	VPK		
	Kaupunki		
	Autokoulu		
	Tiedekeskus Tietomaa		
	Vaasan ruotsinkielinen teatteri		
	Joensuun keilahalli		
	Kiuruveden keilahalli		
	Energiakolmio Oy		
	Tuulisaimaa Oy		
	Lapin matkailuyrittäjät		
	GPW Institute		
	savon yrittäjät		
	S-ryhmä		